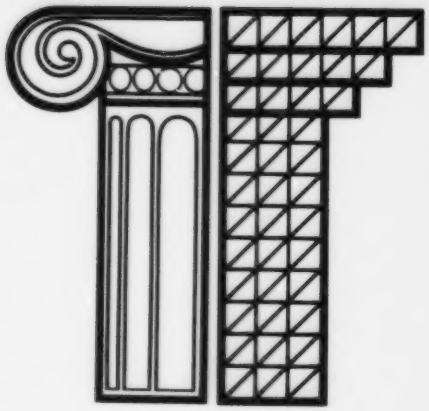
THE MUSEUM LABOUR FORCE IN CANADA

Current status and emerging needs



THE MUSEUM LABOUR FORCE IN CANADA
Current status and emerging needs

February 1989

Submitted to

Mr. John Thera, Director
Heritage Policy and Programs
Department of Communications
300 Slater Street
Ottawa, Ontario
K1A 0C8

Professional Development
and Standards Committee
Canadian Museums Association
280 Metcalfe Street, Suite 402
Ottawa, Ontario
K2P 1R7

Prepared by

Ekos Research Associates Inc.

Head Office
237 Argyle Avenue, Suite 200
Ottawa, Ontario K2P 1B8
(613) 235-7215

In association with:

Lord Cultural Resources
Planning and Management Inc.
429 Spadina Road
Toronto, Ontario

The views expressed in this document are those of the authors and do not necessarily reflect those of the Department of Communications.

89-05169/

©Minister of Supply and Services Canada 1989
Cat. No. Co22-86/1989
ISBN 0-662-56744-7

TABLE OF CONTENTS

	Page
Preface	i
Study team	iii
Acknowledgements	iv
1. INTRODUCTION: AIMS AND STRATEGY	1
Background, issues and methodology	2
2. HIGHLIGHTS OF FINDINGS	8
Labour force size and composition	8
Occupational characteristics	12
Training and employment standards	14
Future trends: labour supply and demand	18
Quality of working life (QWL)	20
3. CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS	22
The shifting societal landscape	22
A broad snapshot: the museum labour force today	23
Equality: the human capital question	25
Felt experiences — QWL	27
Nature of the job	29
Professional development and training: past patterns/ future trends	30
Suggestions for future research	31

PREFACE

In 1985 the Professional Development and Standards Committee of the Canadian Museums Association endorsed the undertaking of a study to address labour market needs in Canadian museums. The catalyst for the study was an observation made by Prof. Bruce McFarlane of Carleton University at a seminar organized in 1983 by the Ontario Museums Association. In the midst of that seminar on the process of "professionalization" Dr. McFarlane raised the startling challenge, "You have no hard data upon which to examine these issues."

The publication of this report summarizes the results of the ensuing study and marks the completion of a process that has contributed enormously to our understanding of the museum profession in Canada and of the current and future human resource needs of Canadian museums.

The study confirms much that we suspected, casts into doubt some of the past conventional wisdom, and provides considerable factual information, which has been heretofore unavailable. It identifies needs and raises issues that the museum profession will now have to address. In this regard, the Steering Committee wishes the report itself to be seen not as an end, but as a beginning, and a beginning in two ways.

First, its findings are the initial step in building an empirically-based foundation of knowledge about human resource development on which we can effectively plan future activity. As such it is a demonstration of the need for and application of museological research. Secondly, the study serves as a point of departure for concrete action by museums associations and by government. The Canadian Museums Association's Professional Development and Standards Committee, which played a key role in carrying out the present project, is examining the possibility of implementing a human resource development strategy based on the research contained in this report.

The study owes its existence to the stream of events noted above which began in 1983, and which, with the support of the Department of Communications, saw work begin in 1987. I want to express my appreciation to all those who have been involved with the study along the way, including the consultants who carried out the work and the respondents to our surveys, to the Steering Committee for their guidance and commitment in seeing this important project through, and especially to Dianna Thompson of the CMA whose insight and dedication were key to the successful completion of our work.

Greg Baeker, Steering Committee Chairperson
Labour Market Study in the Canadian Museum Sector
March 1989

STUDY TEAM

EKOS RESEARCH ASSOCIATES INC.

Frank L. Graves	Principal Investigator and Project Director
Donald Hall	Senior Analyst/Project Manager
Marc Bennett	Research Analyst
Betty Romo	Research Analyst
Susan Galley	Survey Manager
Robin Eckford-Brown	Database Manager
Mary Ann Van Berlo	Project Administrator
Lisa Tenace	Editorial Associate
Karin Lacey	Word Processor
Joanne Marcotte	Word Processor

LORD CULTURAL RESOURCES PLANNING AND MANAGEMENT INC.

Gail Lord	Associate Project Director
John Nicks	Senior Analyst
Susan Dunlop	Senior Interviewer and Analyst

FRANK WOLMAN ASSOCIATES INC.

Frank Wolman	Senior Analyst
Ted Silverberg	Analyst

ACKNOWLEDGEMENTS

Although any errors in this report are ultimately the responsibility of the consultants, we would like to share the success of the work with a number of additional individuals.

The study received direction from a steering committee comprised of: Greg Baeker; Joanne Di Cosimo; Erika Dugas; Gerry Lewis; Debra Mair; Mukhtar Malik; Bruce McFarlane; Lynne Teather; John Thera; Dianna Thompson; and Jean Trudel. We are very grateful to these individuals for their valuable contributions. In particular, we thank Greg Baeker, as chairman of the steering committee, and Dianna Thompson, as the study's day-to-day contact at the Canadian Museums Association, for their guidance. The Canadian Museums Association played an instrumental role in the design and conduct of this study. Also, John Thera and Mukhtar Malik, as representatives of the study's sponsor, the Department of Communications, provided a special measure of support throughout the project.

Finally, we would like to acknowledge and express our sincere gratitude to the workshop participants, interviewees, and survey respondents. A total of close to one thousand members of the Canadian museum community provided the information and opinions upon which the study findings are based.

1. INTRODUCTION: AIMS AND STRATEGY

Canada's museums and custodial facilities are a crucial part of our cultural system. Museums provide the principal setting for the conservation, interpretation and presentation of our material culture.

There has been a remarkable growth of interest in all areas of arts and culture in the past 30 years. Although sometimes less visible than the rapid expansion in the performing and creative arts, the rising interest in heritage and museums has been no less dramatic. In fact, a recent national study shows that better than three out of every four Canadians feel that museums and art galleries are "important to the quality of life in their community".[1] This level of importance rating is even higher than the positive ratings given to performing arts facilities (e.g., theatres).

If past trends are projected forward, then it is reasonable to expect even more museums and workers in the museum field. Conclusions based on an examination of trends are reinforced by the fact that over 70 per cent of Canadians state that they would like to visit museums more than the current supply of facilities allows.

The average Canadian's general awareness of the museum field is most visibly connected to physical facilities. Unlike the performing arts, in which the cultural labour force (e.g., performers) are at least as visible as the stages or theatres in which they perform, the museum worker is considerably less obvious to the museum's patron. Yet the museum itself — the physical buildings and the acquisitions they contain — would cease to operate without the continual activities of a vast labour force. The growth in bricks and mortar has been accompanied by growth in the museum labour force. The nature of the work has also evolved rapidly. The modern museum worker operates in a technically demanding environment, featuring high levels of occupational specialization.

---

[1] See *Arts in Search of an Audience*, Ekos Research Associates Inc., 1986: p.74 for the Department of Communications.

Though there have been detailed studies about the working artist, there is a real shortage of sound, current information about another important sector of our cultural labour force — the museum worker. Future planning for the museums area, particularly in terms of human resource development, has been severely limited by this lack of knowledge. The primary objective of this study has been to begin the process of developing the knowledge base required to fill this void.

The purpose of the present report is to provide a brief, non-technical overview of the results of a major research project designed to examine the current and emerging state of Canada's museum labour force. This report, however, is not intended to provide a self-contained description of the methodology and analyses. A complete technical report, *Labour Market Study in the Museum Sector: Final Report* (nearly 400 pages including appendices), is available for those requiring a more thorough treatment of the research problems, but for the majority of readers, this report will be sufficient. It contains all conclusions and recommendations produced by the study.

The primary target audience for this report is the museum labour force itself, who can view this document as a very broad mirror, in which readers will likely see reflections of themselves and their co-workers. Conversely, there may well be important new perspectives, perhaps challenging or completing their understanding of their emerging profession. The picture is neither wholly positive nor unduly negative. It provides a useful, collective image, which previously did not exist, and may well be a timely and valuable addition to existing knowledge.

Background, issues and methodology

Before presenting findings, it is helpful to briefly consider the background to the project, the study issues that the project attempted to address, and the methodology that was used to answer those issues. The reader who wishes a detailed description and explanation of the methodology can refer to the *Final Report*.

Background

In order to understand the current scale of the problem, we note that in its 1987 Directory, the Canadian Museums Association (CMA) listed over 1,800 non-profit museums and related institutions. The occupational titles assigned to museum personnel,

and the nature of the work undertaken by this labour force, have become increasingly specialized.

There have been a number of reports, articles and studies over the years on museum work, beginning with A *Report on the Museums of Canada* by Sir Henry Miers and S. Frank Markham (1932), which described categories of museum workers. These reports have addressed a plethora of issues, but not in a systematic way.

The CMA has traditionally had an interest in the museum sector labour force; the principal mechanism used to address human resource issues is the Professional Development and Standards Committee, a standing committee of the Association. Under the auspices of the CMA, 1976 through 1983 saw a number of publications on different aspects of the labour market issue. Lynne Teather's *Professional Directions for Museum Work in Canada: An Analysis of Museum Jobs and Museum Studies Training Curricula* (1978) referenced studies, reports and articles that had been completed to that date. Among other publications are: *A Guide to Museum Positions including a Statement on the Ethical Behaviour of Museum Professionals* (1979); *Museum Studies Programmes in Canada* (1982, revised 1986); Jean Trudel's *Formation et perfectionnement en muséologie* (1983), *The National Salary Study* (Thorne, Stevenson and Kellogg, 1983) and *The Official Directory of Canadian Museums*. Other provincial associations and both the federal and provincial governments have also contributed to the repository of knowledge on this subject.

In 1983, Bruce McFarlane's paper entitled "Is There a Museum Profession?" discussed the museum field in the context of other specialized occupational groups and drew attention to the lack of data on the Canadian museum labour force. The CMA addressed this problem through the initiation of a research project that would describe and analyze the Canadian museum labour force.

In 1986, the Department of Communications agreed to provide funding for the labour force study. The study's Steering Committee (see Acknowledgements), with representation from the provincial and federal governments, museum associations, and universities, defined the overall goals of the study as (1) *increasing the current state of*

knowledge concerning the nature of the museum labour force and (2) *assessing the current and future human resource requirements.*

Ekos Research Associates, supported by Lord Cultural Resources and Frank Wolman Associates, pursued these goals through a combination of qualitative and quantitative research methodologies. This report presents the research findings and is based on the analysis of data from national samples of museum directors and museum employees, as well as key informant interviews, case studies, workshops, and a review of the literature.

Study issues

The overall study goals can be broken down into six distinct issues, which are presented in a logical sequence.

Describing the *composition of the current labour force* in the museum community is an essential first step in the process of understanding the nature of human resources for museums. In its simplest form, a demographic profile provides quantitative, descriptive data on the labour force. From an interpretive and analytical perspective, however, a demographic profile provides a more secure foundation for subsequent prescriptions for addressing the training of new and existing personnel to meet future demands in the field.

The discussion of the current labour force leads to an analysis of the *occupational characteristics* in the museum sector. This is essential for an accurate assessment of human resource requirements. Breaking down specific occupations into functional tasks and responsibilities provides greater insight into the basic skill and knowledge requirements than is evident in job descriptions. This, in turn, provides a basis for assessing the adequacy of current training opportunities and future training needs.

The third issue relates to *current training opportunities* for the museum labour force. A review of existing training programs at the basic, professional entry, and professional development levels indicates the types of museum occupations for which training is readily available. By implication, it also points to occupations for which training is not available.

The fourth issue concerns the *impact of future trends* on the museum labour force. As David Hume so forcefully pointed out, the future does not always resemble the past;

consequently, inductive extrapolation of past trends is a hazardous form of prediction. Hence, we have considered the nature of future trends as they affect the composition of the museum labour force, the occupations and tasks of museum employees, and the types of training available.

The fifth issue concerns the *quality of working life* (QWL) and the perceptions of museum employees. This refers to a more subjective, phenomenological aspect of the occupational analysis. What are the felt experiences, motivations and levels of satisfaction that characterize working in the area? This information is crucial to an understanding of the true nature of the museum labour force and its future.

The final issue concerns an analysis of the *supply of and demand for labour and training* in the museum sector. This issue permeates the others and the study itself. Each of the preceding issues contributes in part to a better understanding of the current and probable future human resources and needs. This analysis is based on a grounded understanding of the current labour force, occupational tasks and requirements, training opportunities and future trends potentially impacting on these factors.

The issue of *practical policy implications* is the fruition of all earlier issues. What recommendations and guidance can be drawn from our answers to the earlier issues? This is the process of practically transforming our new knowledge into principles for action.

It is important to note the study's key strengths and weaknesses. First, it must be acknowledged that the volunteer sector — comprising a vital and crucial element in Canada's museum labour force — was not studied. This would provide an excellent focus for future work. Related to this, we randomly and proportionally sampled full-time professional and technical employees from all of Canada's museums and related institutions. By definition, then, more employees came from larger institutions than small. This sampling strategy was recognized at the outset to contain limitations with respect to representing the views of employees of smaller institutions. Again, future research can and should focus on this population.

The study does not present a detailed picture of all aspects of the museum labour force in Canada; it is, however, the first to present a representative profile and analysis of

activities, working conditions, and salaries of the museum sector's professional labour force. Furthermore, it goes beyond the original terms of reference for the study in addressing crucial questions of the quality of working life for museum personnel.

Unlike previous work, evidence is drawn from a wide range of complementary sources, and integrated to form a cohesive profile and set of conclusions. This study provides a wealth of information and new knowledge that will not only direct and provide the foundation for future research in this area, but also help address many existing policy questions.

Methodology

The study is based on seven different sources. Each is intended to measure some important dimension of the overall set of research issues. These data sources include the following:

1. a document and literature review, including a special review of literature concerning future trends;
2. a representative, nationwide survey of 276 museum directors;
3. a representative, nationwide survey of 459 museum employees;
4. a focus group on future trends;
5. a focus group on training;
6. approximately 30 key informant interviews; and
7. six museum case studies.

An overview of the issues and data sources related to each is presented in Exhibit 1.1.

Caveats

There are several qualifiers and caveats that the reader should keep in mind when reading these results. Employees in smaller institutions are not represented as well as employees in larger institutions (due to the agreed-upon focus of the sampling plan). Also, the employee survey excluded non-professionals (e.g., janitorial, clerical support), part-time employees and volunteers. The vast majority of museums are represented in the

samples, but certain institutional types (such as historic parks) were not included. Despite these limitations, the study does accurately model the vast majority of the museum labour force. The study also recommends a research agenda for addressing these remaining issues.

EXHIBIT 1.1 Summary of Study Issues and Associated Methodologies

Issues	Primary Sources of Evidence
1. Labour Force Composition	
• Number and type of employees	• Director survey
• Salaries	• Employee survey
• Socio-demographics	• Case studies
• Career paths	• Document review
2. Occupational Characteristics	
• Job classification	• Director survey
• Tasks	• Employee survey
• Requirements	• Case studies
	• Document review
3. Training	
• Existing opportunities	• Focus group
• Funding	• Interviews
• Adequacy	• Director survey
	• Employee survey
	• Document review
4. Future Trends	
• Technological	• Focus group
• Economic	• Interviews
• Social	• Director survey
• Demographic	• Document review
• Consumer	
5. Quality of Working Life	
• Work environment	• Employee survey
• Role definition	• Interviews
• Satisfaction	• Case studies
6. Labour and Training: Supply and Demand	
• Training demand	• Focus groups
• Training supply	• Interviews
• Labour market opportunities	• Director survey
	• Employee survey
	• Case studies
	• Document review

2. HIGHLIGHTS OF FINDINGS

The purpose of this chapter is to present a brief overview of some of the basic study findings, which are just a sample drawn from a vast array of qualitative and quantitative data.[1] Most of these findings are based on the two large surveys (viz., employees and managers). If the findings are based on the qualitative data (i.e., case studies, expert interviews) we attempt to clarify the source. In the final chapter, the evidence is interpreted and synthesized.

Labour force size and composition

Size and distribution

Museums have grown rapidly in the past 50 years and we estimate that museums now employ over 10,000 Canadians. Although museums are a significant source of employment, of the approximately 1,600 museums represented by this study, over 600 employed no paid staff. The remaining 1,000 institutions employed over 6,000 full-time, paid professional staff, and 4,600 part-time employees last year.

Exhibit 2.1 shows the number of Canadian museums having zero, one or two, three to five, six to 20 and over 20 full-time professional staff. There are clearly major differences in the scale of museum operations, and these size differences are associated with a broad range of other characteristics.

Exhibit 2.2 shows Canada's museums divided by institution type[2], and primary governing authority. As the exhibit indicates, there are some interesting variations in the distribution of museums across these categories. Community museums are the most common. In terms of primary governing authority, non-government funded museums are the most common. Senior government-run museums (i.e., provincial and federal

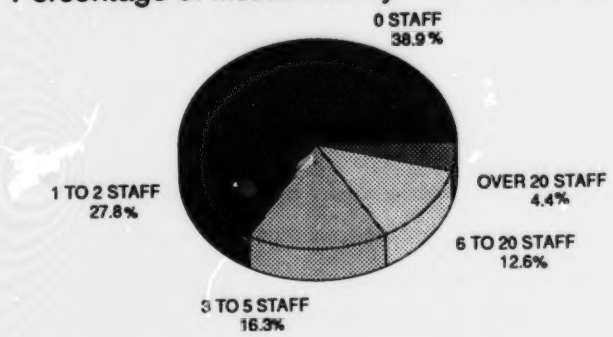
---

[1] See the *Final Report* for greater details.

[2] The category "Art Gallery" actually consists of art galleries and exhibition centres; "Specialized Museums" are transportation, sports, maritime/marine and military museums; and "Discipline-based Museums" are natural history, science and technology, human history and multi-disciplinary museums. For a full discussion of the populations and museum types covered in the study, see the *Final Report*.

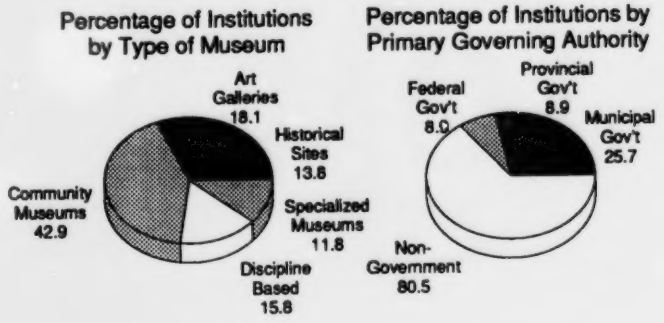
institutions), however, are by far the largest and employ the majority of the full-time labour force.

EXHIBIT 2.1
Percentage of Institutions by Full-Time Staff



Source: Weighted Directors Survey 1987

EXHIBIT 2.2



Source: Weighted Directors Survey 1987

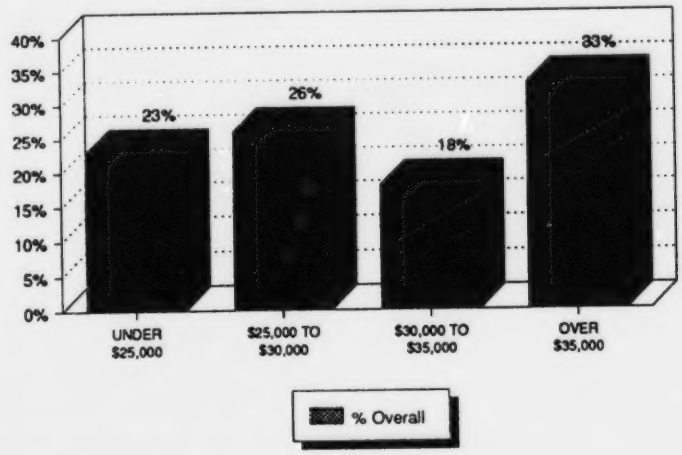
Demographic distribution

Who is the museum worker? By looking at the demographic profile of employees in the museum sector, we can paint a picture of an "average" full-time employee. This employee is almost equally likely to be male or female, with men making up 50.3 per cent of the survey sample compared with 49.7 per cent women. He or she is 39 years old and has completed either college or university. Almost one third of employees surveyed had a post-graduate degree. Our employee has likely taken at least one professional development course or workshop. In these respects, the museum worker resembles other "cultural" labourers such as professional artists.

Income distribution

The average full-time Professional/Technical employee of a museum in Canada makes $31,505. Exhibit 2.3 shows how employees are distributed across all salary ranges. Nearly one quarter earn under $25,000 and about half earn less than $30,000 per annum. At the upper end, about one in three employees earns over $35,000 a year. Museum employees in an administrative capacity earn the highest mean salaries at $35,300. Collection professionals (e.g., archivists, librarians) and exhibition employees (e.g.,

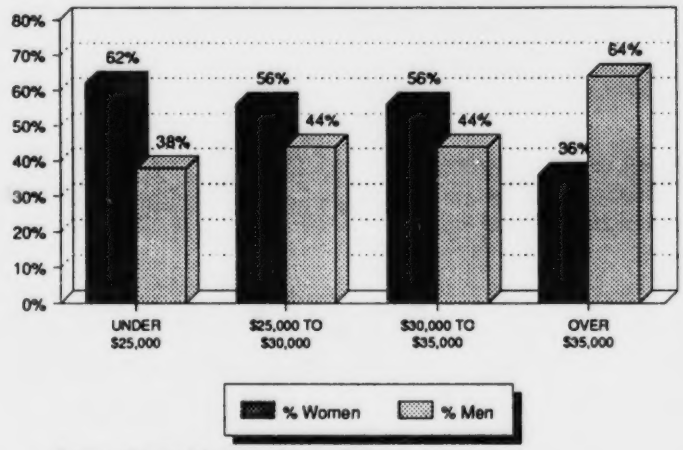
EXHIBIT 2.3
Breakdown of Mean Salaries



designers) receive average annual salaries of $32,350 and $28,730 respectively, while the average salary for public programming professionals is $28,050. These salary levels are very similar to those reported for workers in other "cultural sector" jobs in the 1986 Statistics Canada Census figures. For instance, according to the 1986 Census the mean total employment income for "cultural sector management" positions is $32,409, while library, museum and archive supervisors earn an average of $29,965; librarians, archivists and conservators earn $27,809; and library, museum and archival science technicians have an average income of $22,825. Clearly, working in the cultural sector is not the path to get rich quickly.

Considering regional variations, the lowest paid professionals were found to be in the Atlantic provinces. In Exhibit 2.4, salary differences according to gender are shown. The chart clearly shows that women are over-represented in the lowest income categories (62 per cent women versus 38 per cent males) and under-represented in the highest income grouping (36 per cent versus 64 per cent). As we will discuss in our conclusions, there are profound differences in salary according to gender.

EXHIBIT 2.4
Breakdown of Mean Salaries by Gender



Source: Weighted Employee Survey 1987

Occupational characteristics

Titles and variability in tasks

In order to compare characteristics of particular positions, this study compared formal job descriptions to actual activities. While job titles may appear standardized, job descriptions within the museum labour force vary depending on several factors. For example, employees perform many overlapping duties, despite the apparent focus implied in their respective job descriptions.

From the qualitative evidence we quote a curator of collections in a provincial-level museum:

> *The lack of a subject-based departmental organization was regarded as a positive advantage for the museum. The team-oriented system allows greater flexibility in the assignment of tasks and work roles to fit the strengths of the available staff. It also gives all the staff an opportunity to be involved in a variety of decisions and activities.*

It was found that museum workers in the employ of small institutions perform a broader range of tasks than do their counterparts in larger museums, whose budgets allow them to employ specialists. In another case study, a curator in a small community museum remarked:

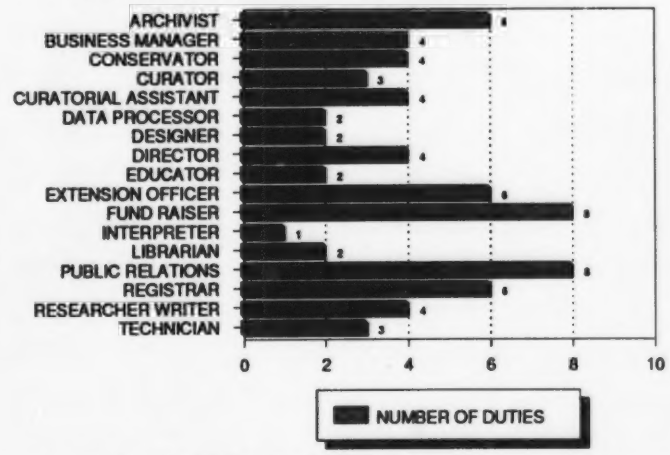
> *I am also the director and responsible for planning, personnel, reports to the Board and the District, grantsmanship and fundraising, correspondence, public relations, community relations and marketing. Ninety per cent of my time is administrative, ten per cent is truly curatorial.*

Probably the most significant finding about the tasks performed by museum employees was the strong emphasis (across all 17 occupational categories) on contact with the public. The survey data reveal that public contact duties were by far the most frequently performed. Other broadly shared duties included administration, management, research and exhibition, followed by tasks involving artifacts and registration.

The concentration of tasks by occupational category

In creating a profile of the typical tasks performed by each occupational category, we developed a "Functional Diffusion Index," whereupon generalists may be distinguished from specialists in the museum labour force. This is shown in Exhibit 2.5. Focussing on the extremes, it is apparent that the fund raiser and the public relations officer perform the most diffuse set of tasks (eight out of the 15 broad task categories). At the opposite extreme, the interpreter is the typical specialist, being involved almost exclusively in contact with the public, devoted to conducting tours and answering visitor inquiries. Interpreters have minimal involvement in other museum activities. Continuing with the specialist end of the continuum, data processors, designers, educators and librarians each performed two tasks, while curators were devoted to up to three activities (contact with public being performed most frequently among this group). Towards the generalist end, we found business managers, conservators, curatorial assistants, directors and researchers/writers involved in up to four activities, and archivists, extension officers and registrars taking on up to six different tasks as part of their jobs.

EXHIBIT 2.5
Functional Diffusion of Museum Jobs



Source: Weighted Employee Survey 1987

As one might expect, professionals employed by small museums perform a wider range of tasks than their counterparts within large institutions. This greater task variety can be both a source of enjoyment and frustration. Evidence on quality of working life suggests that the positive aspects of greater task variety outweigh the negative factors (vis-à-vis more concentrated task focus).

Training and employment standards

There are many different types of museums in Canada and these diverse work settings demand a wide range of professional skills. Consequently, the training needs of the museum labour force are unusually diverse. At the present time, courses are offered in the following areas: basic training and introduction to museology; professional entry curriculum provided by certified or accredited programs; and professional development, or mid-career training.

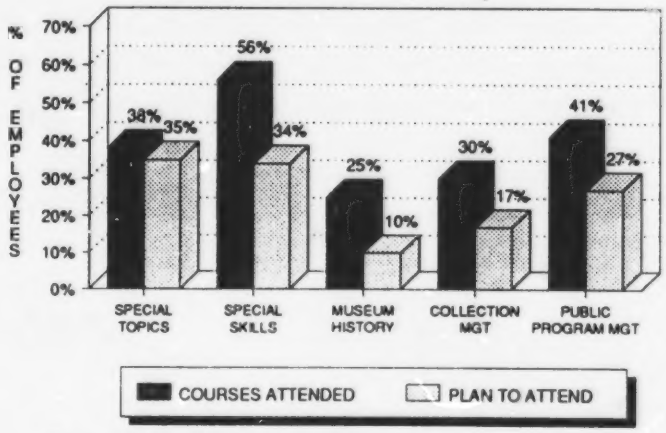
Museum-related courses

In the qualitative research, seven associations and courses/programs were selected to provide examples of the various levels of training available to museum employees. Most employers provided course funding. The management of the Saskatchewan Western Development Museum, a provincially-supported historical museum, indicated that interest in training was expressed in such areas as management, both basic and advanced; stress and time management; and museology. Further evidence on this theme is available from the survey data.

Exhibit 2.6 presents the percentage of museum employees who have attended and who plan to attend training courses for five subjects. The most frequently attended museum-related courses were in specialized technical skills, while administration/ management courses rated highest for future consideration. It appears that employees plan to take fewer courses in the future than they have in the past. This may indicate that they feel they have already accomplished their basic training goals, or it may indicate a lack of satisfaction with past courses.

EXHIBIT 2.6

Percentage of Employees Attending or Planning to Attend Various Course Topics



Source: Weighted Employee Survey 1987

The survey and qualitative evidence shed some light on the level of satisfaction produced by past course experiences. The overall survey response to professional entry programs was one of indifference. Special skills development courses were the most popular among employees, while museum history was the least popular. Respondents also reported poor co-ordination across existing programs, and a need for better qualified educators.

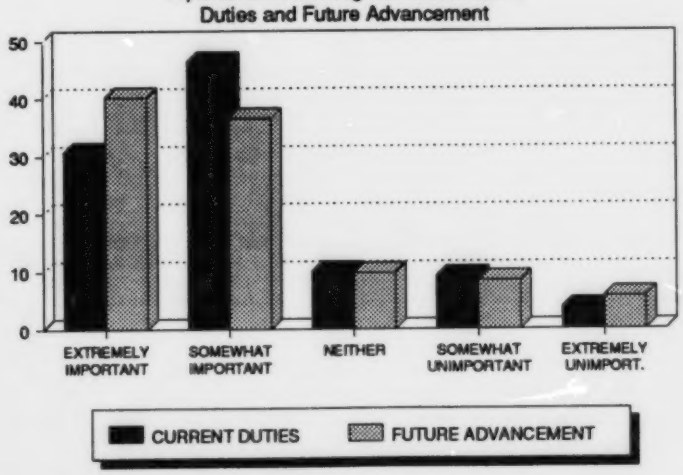
External training assistance for courses was provided by over one third of heritage institutions. Sixty per cent of museums with an annual operating budget of over $500,000 sponsored training courses, or held their own. Seventy per cent of directors claimed they did not receive adequate funding for training purposes; those in Quebec said they were the most underfunded, while in Ontario, directors indicated that they were the most adequately funded. This finding also emerged in the qualitative research. For instance, in one case study, a facility manager expressed this view:

> *Professional development opportunities are important but are not so readily available now due to financial cutbacks. Training needs include management skills and time and stress management. Computer training is also required for staff. Formal organized courses would be more efficient than learning by trial and error on the job.*

Exhibit 2.7 reveals employees' motivation for taking courses. Future advancement is clearly the dominant reason, although improvement of current job performance is also a significant factor.

EXHIBIT 2.7

Importance of Training to Performance of Duties and Future Advancement



Source: Weighted Employee Survey 1987

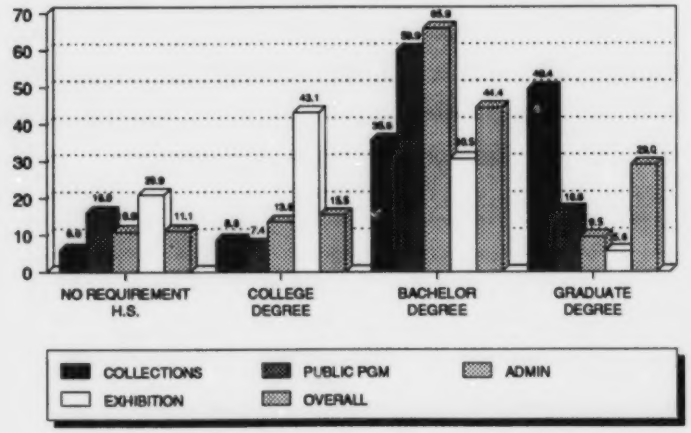
Management and administration courses

In five of the six case studies, museums said that administration had become increasingly important during the last ten years, creating an interest in management training. This echoes the survey findings. Museum representatives, while looking for management or administration training, also noted the need for all kinds of professional development management courses.

Educational requirements

Exhibit 2.8 shows employee-reported minimum education requirements for five main employment categories.[3] As can be seen, "collections" requires the highest level of minimum education.

EXHIBIT 2.8
Minimum Education Required by Position



Source: Weighted Employee Survey 1987 (n=459)

Training and payoffs

While the evidence presented above suggests that museum employees perceive formal training as a means of advancement and of increasing the quality of working life (QWL), there are no significant differences in either self-reported QWL or income between those with and those without formal training. In fact, the average income of museum

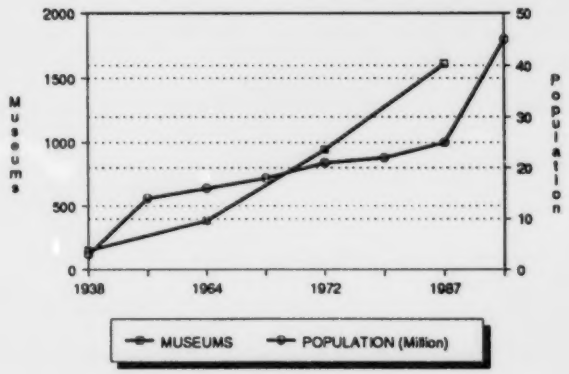
[3] "Exhibitions" includes: Designer (n = 23), Technician (n = 46). "Public Programs" includes: Education (n = 35), Extension Officer (n = 6), Interpreter (n = 21). "Administration" includes: Business Manager (n = 29), Director (n = 28), Fund Raiser (n = 6), Public Relations Officer (n = 10). "Collections" includes: Archaeologist (n = 5), Archivist (n = 4), Conservator (n = 24), Curator (n = 92), Curatorial Assistant (n = 35), Librarian (n = 10), Researcher (n = 9), Registrar (n = 11). "Support" includes: Data Processor (n = 7).

employees with no formal training is $34,454 while the mean income for those with training is $31,986. Moreover, there is no significant relationship between level of training and QWL and a statistically significant negative correlation between level of training and income. This issue is discussed in greater depth in the concluding chapter.

Future trends: labour supply and demand

The number of museums in Canada has grown rapidly in recent decades, far outstripping Canada's population growth. While population growth has been about 100 per cent since the late 1930s, there has been well over 1,000 per cent growth in the number of museums. In other words, museums are growing at more than ten times the rate of the population. This spectacular growth is an important backdrop for any discussion of future trends. Exhibit 2.9 shows museum growth compared to the population growth in Canada.

EXHIBIT 2.9
Historic Growth in Museums in Canada



Turning to more specific themes, at least four of the case study museum spokespersons cited the importance of public accountability, expressing a need for museums to be aware of their market. Interviewees suggested that most of the public is unaware that the museums of Canada belong to them. The immediate need to meet public

demand has resulted in a greater emphasis on education. Hence, the fastest growing occupation found in the case studies was that of the education officer.

Recruitment needs were contingent on the size of the institution. Interview responses included the need for stringent academic qualifications, while for some, on-the-job training was able to meet needs.

Of the four curators who were interviewed, only the curator from a large national-level museum felt isolation both within and outside the museum, claiming that he had too little time to spend on acquisitions, and needed more opportunities to make more and better acquisitions. The quality of working life, for him, had been reduced because numerous functions had been pulled away. On the other hand, curators from smaller museums actually sought more research opportunities, and felt frustrated at not being able to conduct full curatorial duties. The curator at the provincial-level museum indicated that through team work and a positive attitude, his institution operated quite satisfactorily.

Aside from the perceived future need for training at all levels, the Director Survey findings showed that the area of professional/technical training requiring the greatest attention would be conservation. A strong clustering of responses for this question revealed the potential need for training on the business side of museum operations. Furthermore, directors expressed a belief in the future importance of marketing and fundraising in order to obtain more funding for Canada's heritage institutions. In addition to survey data, the administration of the Montreal Museum of Fine Arts noted: "In the last ten years, the number of administrators has doubled and the number of conservators has doubled."

Many directors responded negatively to the question of the impact of future economic/labour trends, fearing imminent declining resources. Reflecting this perception, unionization was viewed as potentially negative for either financial reasons, or on principle.

Those who thought there would be a significant change in social trends such as multiculturalism believed these trends would bring about an increased demand for museum services. Some respondents hoped for a corresponding increase in the labour supply (both paid and volunteer staff). To this end, directors from all institutions agreed that more

personnel would be employed on a part-time and/or contractual basis. As well, it is believed that women will assume more senior and responsible roles in our museums.

There were a few survey questions dealing with the topic of labour supply and demand. Museum directors were asked to rate the adequacy of the current supply of museum professionals in Canada. Overall, directors reported that the current supply of professionals met the staffing needs of museums. Moreover, of those who stated that there was an over-supply or an under-supply, their levels of concern with the imbalance was only moderate. Archaeologists and conservators were perceived as the most difficult positions for which to find qualified people, while directors reported that librarian and data processor positions were the easiest to fill.

Quality of working life (QWL)

We are able to conclude from both the quantitative survey data and the qualitative evidence (from case studies and interviews) that museum employees are only moderately satisfied with the quality of working life within the museum sector. This is captured well in a curator's comments from the qualitative interviews in a large national-level museum:

> *Curators are low paid. In larger institutions a curator will receive $10,000 less than administrative positions with equal seniority. Curators at the top of the pay scale only receive cost of living increases. This is discouraging. But, it could be offset by a system of sabbaticals and a sense of evolving education. Funding is needed for independent research.*

According to analysis of the employee survey, the size of the institution did not appear to play a significant role in determining satisfaction levels. This is quite surprising, given the *major* discrepancies in earnings from large to small institutions. Given that income is a key predictor of job satisfaction, it is apparent that other counterbalancing factors are operating to even out the overall perceived QWL. On the positive side for smaller institutions are greater task variety, more control over the total production of work and greater participation in decision making. Analysis shows that work settings, incomes, level of access to decision-making and perceived levels of public appreciation all influenced levels of satisfaction for museum employees.

Workers in federally-funded museums felt a significantly higher level of satisfaction with their income level than employees of non-federal institutions. This is not surprising,

given that they tend to earn more. Workers in large facilities were moderately happy regarding income and physical setting. Prairie and Atlantic region museum employees were less satisfied than their colleagues in other regions.

Employees in specialized museums expressed the highest level of satisfaction. These respondents indicated that the highest antecedents to satisfaction were job security and respect of co-workers. Overall, however, the majority of museum workers believe there is little opportunity for advancement in their current institution.

3. CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

It is possible to distill several underlying themes from the broad range of study evidence collected. These themes also pose certain challenges and imply strategic suggestions for the future. These broad conclusions and recommendations are presented below.

The shifting societal landscape

There are profound changes occurring in the broad societal context for the museum labour force. There are also significant, specific changes within or acting upon the museum sector that will produce major changes in the nature of the work force and its resource requirements.

From a variety of different perspectives, many observers have concluded that the current societal form is substantially different from the industrial society it is replacing. The emerging post-industrial society places a much greater emphasis on services, information and knowledge (as opposed to factories, products and capital). The realm of culture and symbols assumes much greater significance in this sort of social system. The essence of the museum is the presentation, conservation and interpretation of material culture. As such, museums are vehicles for the maintenance and display of what society identifies as some of its most meaningful symbols. Museums are like mirrors on the past that permit us to understand our historical and prehistorical roots. The present and future become more comprehensible in terms of the past, and museums extend our collective and individual memories backwards and outwards.

In the face of the complexity and transformation of our modern world, we seek respite and stability in the past. Perhaps it is a search for meaning (rather than the myth of increased leisure time) that underlies society's rapidly growing interest in this portion of the cultural world.

There is considerable evidence to support the conclusion that the increased priority assigned to heritage and custodial facilities will continue into the next millennium. In addition to a high-priority position within the hierarchy of cultural targets deemed worthy

of public investment, museums are being visited with greater frequency, both by citizens within their own community and by tourists. These factors coalesce to produce a sector of formidable cultural and economic significance.

Museum jobs are changing in terms of their scope, technical complexity and degree of specialization. New challenges in the nature of museum work, and the tools needed to perform that work, will produce rapid evolution in skill requirements. Although the study evidence was not clear on the exact impacts, there is little question that factors such as the aging of Canada's population, increases in the population who do not belong to one of the two official language groups, and potential social and political changes in native heritage development will create more "challenges and choices."

This study points to serious questions about the capacity of the museum labour force to meet these challenges, and there may be grounds for greater concern about the future. The collective evidence clearly shows the need for serious rethinking of our approach to human resource development in the museum labour force.

A broad snapshot: the museum labour force today

The in-depth examination of the museum labour force presents a challenging research problem. Although museums constitute one of the basic foundations of our cultural system, our understanding of working life in these settings has been extremely fragmentary. The present study begins the process of constructing a sound empirical portrait of the nature of the museum labour force. More importantly, there is a need to understand the emerging professional needs of museum workers in order to assist in the continued development of the museum field. There is also a requirement for fresh thinking and a new vision for the field. Such knowledge may help foster a sense of collective self-identity and shared mission for the emerging museum profession.

Extrapolating from our survey data, there are nearly 10,000 paid, professional and technical workers in the museum field, of which over 6,000 are full time. Most can be classed as professionals, in the broad sense of the term (i.e., they are earning their living on the basis of formal knowledge).

The labour force is distributed throughout all regions of Canada, though there is some unevenness in the distribution. Nearly 40 per cent of all workers are located in Ontario, but only about 14 per cent respectively in Quebec, the Prairies and the Atlantic region. Although most museums are non-governmental, the majority of workers are employed in institutions operating under the authority of either federal or provincial governments, because these institutions tend to be much larger.

Museums have small operating budgets in proportion to the size of their capital assets (collections and buildings). This may be seen as both a cause and a reflection of relatively modest human capital investment in the labour force (e.g., as indicated by low salaries and fairly meager training budgets). The question of the appropriate balance of human and capital investments in heritage is a basic issue underlying much of the future planning in this area.

Most small institutions employ no full-time professional staff. Less than one in five cite the presence of a curator or director, and virtually no other occupational categories are reported.

In some respects, it is quite difficult to answer the question: Who is the museum worker? Our study confirms a situation which might be labelled *categorical miasma.* Traditional titular and functional approaches to classifying workers have resulted in considerable confusion. Many workers apparently do not use these terms consistently. Furthermore, in asking workers to classify themselves according to existing labels, a significant number of employees fail to select any of the options. Hence, we encounter curious findings, such as the fact that 40 per cent of larger institutions claim not to have a "director" (probably referred to as the "curator").

Our task analyses have shed new light on this problem. Within the existing titles presented, we can distinguish three classes of titles (in terms of frequency). "High frequency" titles (40 to 60 per cent of institutions claiming to have such an employee) include: directors, curators, conservators, interpreters and curatorial assistants. "Medium frequency" (20 to 40 per cent) include technicians, business managers, and educators. "Low frequency" (less than 20 per cent) include registrars, researchers/writers, designers,

public relations officers, librarians, archivists, data processors, archaeologists, extension officers and fund raisers.

Contrary to some findings of earlier research, this study finds equal numbers of males and females in the labour force. Women, however, tend to be concentrated in smaller institutions and lower paid jobs. There are also proportionately more women in Quebec museums.

Equality: the human capital question

Although many museums show major capital needs[1] there is a serious question about the relative balance of public investment in the material versus human components of the heritage infrastructure. Formidable new showcases are appearing throughout Canada, yet there is little evidence of such heavy investment in the salary or professional development areas. In fact, there is clear evidence that low salaries and limited investments in professional development are significant problems for the museum labour force.

The average museum worker is a 40 year-old employee in the prime earning period of his/her career. She/he also has at least one university degree, yet earns only around $30,000 per annum. This is hardly auspicious remuneration. Even the most senior occupational categories — directors, business managers and curators — only earn incomes in the mid 30s. These figures are somewhat low compared to positions of similar seniority and responsibility in other public or private sector fields. Salaries in the mid 20s are common for many positions in the museum sector. Furthermore, these relatively meager salaries are not evenly distributed. Gender, region and the size of one's institution have a highly significant impact on who gets what.

The salary problem is not the only marginal aspect of a museum career. Our evidence shows that professional development and training opportunities are also quite limited in this field. The common cause of both salary and training restrictions is limited budgets for human resources. These restrictions cause an interdependent set of staffing difficulties for the sector. Restricted budgets produce very minimal support of training and staffing. This leaves managers in the uncomfortable position of *attracting* properly skilled,

[1] For example, see *Arts in Search of an Audience*, p.106.

qualified personnel with these low salaries. The problem is exacerbated because it is equally difficult to *develop* or refine the necessary skills within the existing labour supply due to severe limitations on training and professional development budgets (typically only around $1,000 per year per institution). The final irony may be that many of those with the requisite skills and talent may not be *retained* in the labour force due to these factors and, in fact, may be upgrading their general managerial/administrative skills as a springboard for exiting the field. This potential brain drain from the sector merits further research.

It is possible to isolate at least three distinct sources of structured inequality in the museum labour force. There seem to be systematic inequalities, which are organized along geography, gender and organizational setting.

Much of the inequality in income is organized along regional lines. There is both subjective and objective evidence that workers in certain regions (e.g., Ontario) are systematically more likely to enjoy better objective working conditions (salaries and benefits) than workers in other regions (e.g., the Atlantic or Prairies). Regional inequalities spill over into other areas as well (e.g., access to training).

There are two major sources of inequality that are closely interdependent. These are a gender-based and institutional size-based differentiation of the labour force. Women simply make substantially less money than men. Our analysis shows this to be true even after the major alternate explanations of income differences are "controlled" for (e.g., education level and experience). In other words, significant income differences remain between the sexes even after education and experience levels are held constant.

There is also a clear differentiation of the labour force according to the size of the institution for which the worker is employed. Workers in larger institutions tend to have substantially higher average incomes (even after controlling for other factors) than their counterparts in smaller museums. In fact, the field is clearly separated on many key variables (e.g., training effort, complexity of division of labour, incomes, other prerequisites, job security, etc.) on the basis of institutional size.

There is a significant interaction between the gender and size effects. This means these two sources of inequality tend to be interdependent and will often reinforce the individual effects. Although there are virtually identical overall labour force participation

rates for males and females, over 70 per cent of employees in the relatively disadvantaged, smaller institutions are female. This means that many women not only experience the relative disadvantages associated with being a woman in the museum sector, but are also much more likely to be exposed to the unequal opportunities available to workers in smaller museums. Smaller institutions do have a special character and special needs. A quite *separate* strategy must be developed for the emerging labour and training needs of these institutions.

There is a mixture of pros and cons associated with working in either small or large institutions. Although staffing is much more difficult, salaries much lower, and opportunities for training and professional development more limited, there is no evidence to support the view that overall satisfaction and quality of working life (QWL) is inferior in smaller facilities. In fact, in some of the key areas of QWL, the smaller institutions may enjoy an advantage over their larger counterparts. Workers in smaller institutions enjoy much greater task variety than their colleagues in larger institutions who often encounter extremely narrow job definitions. Workers in smaller museums also feel that they have greater opportunities for participation in decision making. In the largest museums, the sense of alienation from decision making is a very real issue. These survey findings are corroborated by the case study interviews, especially of curators. Overall, the felt QWL in smaller museums may be on par or perhaps even superior to that in larger facilities.

Felt experiences — QWL

This discussion naturally leads to a broader consideration of the subjective experiences of the museum worker. What are the felt experiences and overall perceptions of museum workers? Is there an overall sense of satisfaction, enjoyment or alienation associated with careers in this field? Perceptual evidence on these questions shows a consistent pattern with the objective evidence. Overall, museum workers claim to experience a sense of modest satisfaction with their jobs. This is often counterbalanced against considerable levels of indifference and outright antipathy. The theme of marginalism encountered in the objective human resource data is continued through to our review of the perceptual world. In other words, there is a continuity and consistency

between the objective conditions confronting museum workers and their subjective responses to these conditions.

The museum workers' typical overall response to QWL is one of modest satisfaction. The career satisfaction and QWL measures attained in this study differ in a statistically and substantively significant manner from our recent artists study.[2] The differences are typically one-half to a full point on an overall seven-point satisfaction scale. What this means is that for every artist who is "very" satisfied there are many museum workers who are only "somewhat" satisfied. Clearly, psychic incomes are lower in the museum sector.

The analysis of museum managements' responses to the future trends questions on the director survey, reveals a slightly different picture. Directors expressed *pessimism* about what they felt was an overall scarcity of funds for human resources. Directors find this frustrating, given the overall opportunities developing for museums, which are now considered part of a growing "heritage industry."

Moving from overall QWL to the individual dimensions of QWL, the picture is considerably worse. Ratings in these individual aspects are often neutral or negative. Some of the more acute problem areas are income satisfaction, satisfaction with physical setting and a sense of separation from the decision-making process (particularly in large institutions). There is also a clear sense that the public does not understand or appreciate the significance of the heritage sector. This latter finding is somewhat perplexing; although the public may not understand the museological nature of this work, they clearly view it as an important priority[3].

Once again, in comparison to the other major cultural labour force — artists — we note that the sense of perceived irritants and dissatisfaction on individual dimensions of QWL is higher in the heritage sector. Worse yet, museum workers do not seem to feel vindicated in their career choice by a universal commitment to strong central work values.

---

[2] Ekos Research Associates Inc. *Rethinking the Status of the Artist: A Celebration of Excellence*, Department of Communications, 1987.

[3] See *Arts in Search of an Audience.*

In the case of artists, there was catholic commitment to excellence and freedom. No equivalent work values are evident in the museum sector. We may not have asked the right questions to identify these values, but our overall sense is that they simply are not present in the museum labour force to the same striking degree that they were evident in the artistic community.

Nature of the job

The new evidence provides a detailed, comprehensive profile of the actual allocation of time to tasks in the museum sector. It confirms the need to clearly define the worker in smaller and larger institutions. It also shows considerable confusion in the present loose system of occupational titles. The new evidence can provide an important benchmark for clarifying what "bundles" of tasks are associated with various positions. This exercise should be coupled with a detailed needs analysis[4] and curriculum design and co-ordination exercise to produce a central, consistent model for the emerging profession.

There is evidence of both functional diffusion and functional concentration, depending on the position considered. By this, we mean that some jobs feature a broad array of different tasks whereas others are focussed on a single function. Only public contact appears to be a universal feature of all jobs. Certain types of functions (e.g., computer use) are conspicuously absent from nearly everyone's regular duties (save data processors). The minimal use of computers, which is not typical of many sectors of the economy, may suggest a "technology lag" in the museum labour force. This technology lag is reflected in the directors' comments on a general resistance to new technology (especially in small museums).

Career path data show the typical patterns of progression through the museum area. For the most part, there is logical continuity in this progression. In some positions, however, — particularly in management — there appears to be little original educational training related to the current position. For example, many business managers come from

[4] For example, an examination of the tasks performed by those involved in the design of exhibits could be used by curriculum designers to provide the foundation for a more detailed assessment of the training needs of this group. This method, often referred to as the "DACUM" method (for "design a curriculum"), would result in more complete, better-focussed training.

technical museum backgrounds. Further research is necessary to determine the impacts of this type of crossover career shift on the effectiveness of management (e.g., on deficits, staff turnover, community participation rates, etc.).

Professional development and training: past patterns/future trends

The study has examined the role of training in the museum labour force. There is clear evidence that despite very limited levels of institutional support to training, most employees have trained. About 80 per cent of employees have trained at the rate of slightly over one course per year. These figures are particularly impressive in light of the relatively limited emphasis placed on training by management, and the scarcity of resources devoted to training.

Employees view training as crucial — both to their current jobs and to further career progress. Perhaps it is viewed as a means of salvation from their present situation. Training is paid time away, helps overcome isolation, and provides hope. Women, in particular, (who suffer lower incomes and benefits) place very high emphasis on training, which reinforces the notion that training is viewed, among other things, as a bootstrapping device for elevating one's career.

Here, as in many areas, there is a difference between directors' (management's) attitudes and employees' attitudes. Overall, directors do not believe in the importance of training. Judging from the number of courses employees claim to have taken, from the numbers of courses they intend to take, and from the actual numbers enrolled in training programs, we must conclude that employees think it is very important. Considering the low salaries and other negative aspects of museum work, it may be a motivator for museum workers to stay in the field and/or to work hard. It is interesting to note that among those whom we interviewed who had left the museum field, lack of institutional support for training was cited as a contributing factor.

Given the apparent importance of training to museum workers, we must ask: What is the *objective* impact of training on careers? Although this study was by no means an evaluation of the training function, and although our evidence is quite partial and preliminary, there are some interesting findings. Unfortunately, the findings tend to dampen the view that training truly ensures career progress. In general, the use of training

and the amount of training taken, show no significant relationships with indicators of career progress or mobility. In fact, the single statistically significant finding was that income is slightly *negatively* correlated with the number of courses full-time employees have taken in recent years. One might argue that this is because training is viewed as a corrective strategy; hence, those using more training had greater professional deficiencies to correct in the first place. When training was inserted into a multivariate model, which controlled for many of these potential competing explanations, it accounted for a very small amount of the explained variance in income, suggesting that it may *combine* with other factors to influence income. However, there is still no apparent correlation of training with perceived QWL. Although further research is necessary, the apparently weak causal connection between training and career progress requires further consideration.

Suggestions for future research

This study has provided a sound foundation for future planning. However, there are several important areas for future research.

There is clearly a need for greater investment in human resource development. Before increasing resources, we should be confident that training vehicles are achieving their intended effects. This study found that *career mobility, higher incomes* and *job satisfaction* are the major reasons that museum workers train. Therefore, it is important to be able to document that training does help to achieve these objectives.

An independent, objective program evaluation could provide valuable guidance on questions of effectiveness and efficiency of current training efforts. Good program evaluation will also help the process of program renewal. The *Labour Market Study in the Museums Sector: Final Report* provides a description of an evaluation strategy for this problem. There is also a discussion of other future research contained in the *Final Report*. Some of the topics include the following: ongoing monitoring; study of the non-professional, part-time and volunteer staff; further study of smaller museums and related institutions (e.g., historic sites); further supply-demand modelling for the labour force; further study of women's issues in the museum context; and work on the issues of professionalization and organizational culture.

LE PERSONNEL DES MUSÉES CANADIENS

Situation actuelle et besoins prévisibles

Canada

LE PERSONNEL DES MUSÉES CANADIENS
Situation actuelle et besoins prévisibles

Février 1989

À l'attention de

M. John Thera, Directeur
Programmes et politique du patrimoine
Ministère des Communications
300, rue Slater
Ottawa (Ontario)
K1A 0C8

Comité de la normalisation
et formation professionnelle
Association des musées canadiens
280, rue Metcalfe, bureau 402
Ottawa (Ontario)
K2P 1R7

Préparé par

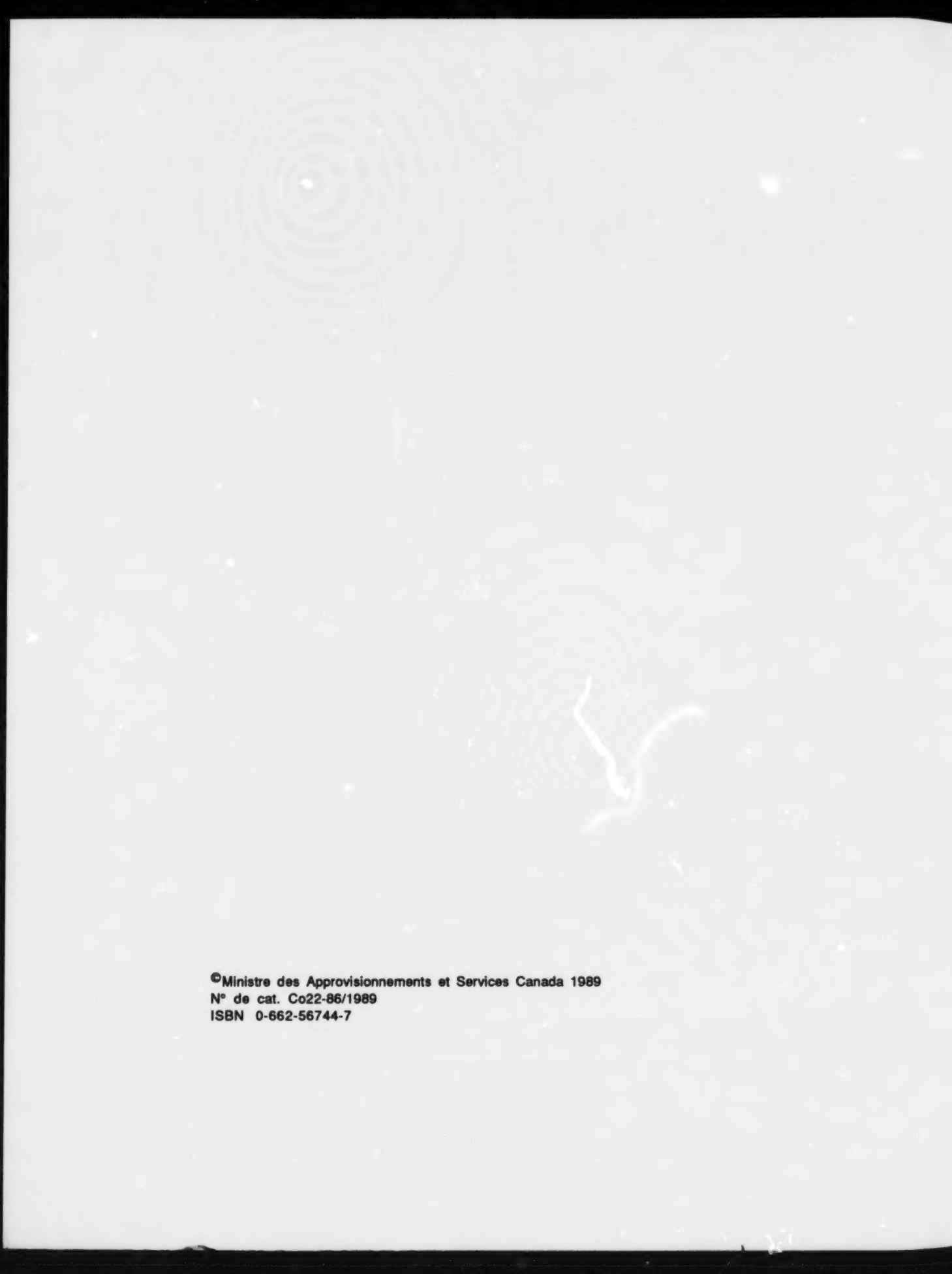
Les Associés de recherche Ekos Inc.

Siège social
237, avenue Argyle, bureau 200
Ottawa (Ontario) K2P 1B8
(613) 235-7215

en collaboration avec

Lord Cultural Resources
Planning and Management Inc.
429, rue Spadina
Toronto (Ontario)

Les vues exprimées dans ce document n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles du ministère des Communications.



©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1989
N° de cat. Co22-86/1989
ISBN 0-662-56744-7

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	i
Équipe de recherche	iii
Remerciements	iv
1. INTRODUCTION : BUTS ET STRATÉGIE	1
Historique, thèmes et méthode	2
2. EXPOSÉ DES RÉSULTATS	9
Importance et composition de la main-d'œuvre	9
Caractéristiques professionnelles	13
Normes de formation et de travail	15
Tendances prévisibles : offre et demande de travail	19
Qualité de la vie active (QVA)	21
3. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	23
Le nouveau visage de la société	23
Les professionnels du secteur muséologique : qu'en est-il aujourd'hui ?	24
L'égalité : une question clé	26
QVA : expériences concrètes	29
Nature du travail	31
Formation et perfectionnement professionnel : d'hier à demain	32
Suggestions de recherches à entreprendre	33

Avant-propos

En 1985, le Comité de la normalisation et formation professionnelle de l'Association des musées canadiens donnait son appui à la réalisation d'une étude sur la main-d'œuvre dans les musées canadiens. On trouve à l'origine de cette étude une remarque faite par monsieur Bruce McFarlane, professeur à l'Université Carleton, lors d'un colloque organisé en 1983 par l'Association des musées de l'Ontario. Au cours de ce colloque, qui portait sur le « processus de professionnalisation », monsieur McFarlane avait en effet lancé : « Vous n'avez pas les données nécessaires à l'étude de cette question. »

Ce rapport expose dans ses grandes lignes les résultats de l'étude qui s'ensuivit et marque l'aboutissement d'un processus qui nous a beaucoup aidé à comprendre la profession muséologique au Canada ainsi que la situation présente et à venir de la main-d'œuvre des musées canadiens.

L'étude confirme beaucoup d'hypothèses, remet en question certains principes, et fournit nombre de données factuelles non disponibles avant ce jour. L'étude identifie aussi des besoins précis et soulève des questions sur lesquelles la profession aura à se pencher. Dans cette perspective, le comité directeur désire que l'on considère cette étude comme étant un début et non une fin, et ce de deux façons.

D'abord, ses conclusions ne constituent qu'un premier jalon dans tout un ensemble de connaissances empiriques sur le développement des ressources humaines et seront un important outil de planification de nos activités futures de recherche. Puis, cette étude marque le point de départ d'une action concrète par les associations muséales et les gouvernements. Le Comité de la normalisation et formation professionnelle de l'Association des musées canadiens, qui a joué un rôle clé dans la réalisation de ce projet, examine la possibilité de mettre en œuvre une stratégie de développement des ressources humaines fondée sur les résultats de recherche contenus dans le présent rapport.

C'est suite au défi lancé en 1983 et grâce à l'appui du ministère des Communications que cette étude a pu être amorcée en 1987. J'aimerais exprimer ma reconnaissance à tous ceux et celles qui ont eu un rôle à jouer au cours des différentes étapes, dont les experts-conseils, les participants aux entrevues et au sondage d'opinion de même que les membres du comité directeur, pour leur aide et leur engagement dans la réalisation de ce projet important. Je voudrais remercier plus particulièrement Dianna Thompson, dont la perspicacité et le dévouement furent essentiels au succès de notre travail.

Greg Baeker, Président du comité directeur
Étude sur la main-d'œuvre dans les musées canadiens
Mars 1989

ÉQUIPE DE RECHERCHE

LES ASSOCIÉS DE RECHERCHE EKOS INC.

Frank L. Graves	Chercheur principal et directeur du programme d'étude
Donald Hall	Analyste principal/administrateur du programme d'étude
Marc Bennett	Chercheur analyste
Betty Romo	Chercheuse analyste
Susan Galley	Directrice d'enquête
Robin Eckford-Brown	Gestionnaire de base de données
Mary Ann Van Berlo	Directrice de programme d'étude
Lisa Tenace	Rédactrice associée
Karin Lacey	Traitement de texte
Joanne Marcotte	Traitement de texte

LORD CULTURAL RESOURCES PLANNING AND MANAGEMENT INC.

Gail Lord	Directrice associée du programme d'étude
John Nicks	Analyste principal
Susan Dunlop	Analyste et enquêteuse principale

FRANK WOLMAN ASSOCIATES INC.

Frank Wolman	Analyste principal
Ted Silverberg	Analyste

REMERCIEMENTS

Bien que toute erreur dans ce rapport soit, en bout de ligne, imputable aux experts-conseils, nous aimerions partager le succès de notre travail avec plusieurs autres personnes.

Un comité directeur formé par Greg Baeker, Joanne Di Cosimo, Erika Dugas, Gerry Lewis, Debra Mair, Mukhtar Malik, Bruce McFarlane, Lynne Teather, John Thera, Dianna Thompson et Jean Trudel s'est chargé de la conduite des travaux. Leur concours nous a été des plus précieux. Nous aimerions, en particulier, exprimer nos remerciements à Greg Baeker, en sa qualité de président du comité, et à Dianna Thompson, à titre d'agent de liaison de l'Association des musées canadiens (AMC), pour les conseils qu'ils nous ont prodigués. L'AMC a par ailleurs joué un rôle déterminant dans l'élaboration et la réalisation de cette enquête. Soulignons également le soutien spécial qu'ont apporté au programme d'étude John Thera et Mukhtar Malik en leur qualité de représentants du ministère des Communications, qui a financé cette recherche.

Enfin, nous aimerions témoigner notre gratitude aux participants des ateliers, aux personnes qui se sont prêtées à des entrevues et à ceux et celles qui ont répondu au sondage d'opinion. Au total, quelque mille membres de la communauté muséologique canadienne nous auront aidé à recueillir les renseignements et les avis qui sont à la base de nos conclusions.

1. INTRODUCTION : BUTS ET STRATÉGIE

Les musées et lieux de conservation canadiens sont un élément essentiel de notre système culturel en ce qu'ils constituent le cadre par excellence pour la conservation, l'interprétation et la présentation de nos biens culturels.

Les 30 dernières années ont été témoin d'un accroissement marqué de l'intérêt que l'on porte aux divers secteurs des arts et de la culture. Moins notable sans doute que l'essor rapide des arts de la scène et de la création artistique, l'engouement croissant qui s'est manifesté à l'égard du patrimoine et des musées n'en demeure pas moins saisissant. Qu'on en juge seulement par les résultats d'une récente enquête nationale révélant que plus de trois Canadiens sur quatre considèrent que les musées « contribuent grandement à la qualité de la vie dans leur collectivité [1] ». Le degré d'importance qui leur est accordé est même plus haut que celui qu'on attribue aux salles de spectacles (les théâtres par exemple).

Si la tendance se maintient, on peut vraisemblablement s'attendre à la création de nouveaux musées et à un accroissement de la main-d'œuvre dans cette sphère d'activité. Ces conclusions, tirées d'une analyse des tendances, sont renforcées par le fait que plus de 70 p. 100 des Canadiens se montrent désireux de visiter plus de musées qu'on ne peut leur en offrir actuellement.

L'idée générale que le Canadien moyen se fait du domaine muséologique est d'abord et avant tout reliée aux installations physiques elles-mêmes. À la différence des arts de la scène, dans lesquels le personnel artistique (entre autres, les interprètes) est au moins aussi apparent que les théâtres où il se produit, les employés des musées ne sont guère visibles pour la clientèle. Pourtant le musée comme tel — c'est-à-dire le bâtiment et les œuvres qu'il abrite — ne peut fonctionner sans le travail soutenu d'une vaste main-d'œuvre. La multiplication des installations a entraîné un accroissement du personnel, en

[1] Voir *Arts in Search of an Audience*, Les Associés de recherche EKOS Inc., 1986, p. 74 (pour le compte du ministère des Communications).

même temps qu'une évolution rapide de la nature des tâches. Aujourd'hui, les employés des musées sont appelés à travailler dans un milieu de plus en plus technique et spécialisé.

Si l'artiste a fait l'objet d'études détaillées, il n'en va pas de même pour le personnel des musées à propos duquel une carence de renseignements pertinents et actuels se fait vivement sentir. La planification dans le secteur muséologique, notamment en ce qui touche le développement des ressources humaines, souffre d'un manque cruel d'informations. L'objectif premier de cette étude a été d'amorcer un processus d'acquisition des données et des connaissances requises pour combler cette lacune.

Le présent rapport se propose donc d'exposer brièvement, et en termes clairs et simples, les résultats d'une analyse fouillée de la situation présente et à venir de la main-d'œuvre des musées canadiens. En rédigeant ce document, nous n'avions pas l'intention de fournir une description des méthodes de recherche et d'analyse. Les personnes désireuses d'en savoir plus à ce sujet peuvent se procurer le *Rapport final* de près de 400 pages, incluant les annexes. Mais pour la majorité des lecteurs, le présent rapport suffira, puisqu'il renferme toutes les recommandations et les conclusions de l'étude.

C'est aux professionnels des musées que ce rapport s'adresse au premier chef. Ils y trouveront un reflet d'eux-mêmes et de leurs collègues. Réciproquement, s'ouvriront peut-être à eux de nouvelles perspectives qui pourraient modifier ou compléter leur perception de l'avenir prévisible de leur profession. Le tableau que nous en brossons ici n'est ni complaisant ni sombre; il donne à voir une image collective, jusqu'alors inexistante, susceptible d'apporter un complément utile et opportun aux éléments de connaissance actuels.

Historique, thèmes et méthode

Avant de s'engager plus loin dans la présentation des résultats, il convient de s'attarder un peu sur l'historique de cette étude, sur les thèmes abordés et sur la méthode employée. Le lecteur intéressé à une description et une explication détaillées de la méthode de recherche et d'analyse peut se reporter au *Rapport final.*

Historique

Afin de mesurer l'étendue du problème, rappelons que l'annuaire 1987 de l'Association des musées canadiens (AMC) signalait l'existence de quelque 1 800 musées à but non lucratif et établissements connexes. Les titres des postes ainsi que la nature des fonctions exercées par le personnel des musées révèlent une spécialisation de plus en plus poussée.

De nombreux rapports, articles et études ont paru, au fil des ans, sur le travail muséologique, à commencer par *A Report on the Museums of Canada* (1932), de Sir Henry Miers et S. Frank Markham, qui décrit les catégories de salariés. Ces exposés abordent un très grand nombre de questions, mais non de façon systématique.

L'AMC a toujours témoigné un vif intérêt à l'endroit du personnel des musées, et a même mis sur pied un comité permanent pour étudier ce dossier : le Comité de la normalisation et formation professionnelle. De 1976 à 1983, plusieurs ouvrages traitant de divers aspects du marché du travail en ce domaine ont été publiés sous l'égide de l'AMC. *Professional Directions for Museum Work in Canada: An Analysis of Museum Jobs and Museum Studies Training Curricula* (1978), de Lynne Teather, faisait référence à diverses études, rapports et articles publiés à cette date. Signalons également *A Guide to Museum Positions including a Statement on the Ethical Behaviour of Museum Professionals* (1979), *Museum Studies Programmes in Canada* (1982, révisé en 1986), *Formation et perfectionnement en muséologie* (Jean Trudel, 1983), *The National Salary Study* (Thorne, Stevenson et Kellogg, 1983) et le *Répertoire des musées canadiens et institutions connexes*. D'autres associations provinciales ainsi que les gouvernements fédéral et provinciaux ont aussi contribué à l'élargissement des connaissances à cet égard.

En 1983, dans un article intitulé « Is there a Museum Profession? », Bruce McFarlane examine cette question en regard des autres groupes professionnels spécialisés et attire notre attention sur le manque de données disponibles au sujet de la main-d'œuvre des musées canadiens. Désireuse de combler cette lacune, l'AMC a lancé son propre programme de recherche. En 1986, le ministère des Communications acceptait de participer à son financement.

Le Comité directeur du programme d'étude (voir Remerciements), en collaboration avec des représentants des gouvernements provinciaux et fédéral, des membres d'associations de musées et des universitaires, a défini comme suit les objectifs de l'étude : 1) élargir nos connaissances actuelles sur la nature du travail muséologique et 2) évaluer les besoins actuels et futurs en ressources humaines.

La maison de recherche Ekos, avec le concours de Lord Cultural Resources et de Frank Wolman Associates, a poursuivi ces objectifs en employant des méthodes de recherche qualitative et quantitative. Ce rapport présente le fruit de cette étude; il se fonde sur l'analyse des données recueillies auprès d'un échantillon national de directeurs et d'employés de musées, de même que sur des entrevues effectuées auprès d'informateurs clés, sur des études de cas, sur des ateliers et sur un survol de la documentation existante.

Thèmes

Les deux objectifs ci-haut mentionnés peuvent être divisés en six thèmes distincts présentés dans un ordre logique.

Décrire la *composition de la main-d'œuvre* constitue une première étape essentielle à la compréhension de la nature des ressources humaines dans les musées. Dans sa forme la plus simple, un profil démographique offre des données descriptives et quantitatives de la main-d'œuvre. D'un point de vue interprétatif et analytique cependant, un tel profil permet d'étayer les recommandations visant à ajuster la formation du personnel actuel et nouveau à la demande future dans ce domaine.

L'examen de la main-d'œuvre actuelle conduit à une analyse des *catégories d'emploi*, laquelle est indispensable à une estimation précise des besoins en ressources humaines. En décomposant ces emplois en fonction des tâches et responsabilités réelles, on peut se faire une meilleure idée des aptitudes et connaissances de base requises qu'à la simple lecture d'une description de poste. On est ainsi mieux à même d'évaluer le degré de pertinence des présents programmes de formation et de déterminer les besoins futurs à cet égard.

Le troisième thème a trait aux *possibilités actuelles de formation*. Un examen des programmes de formation de base et de perfectionnement professionnel indique les catégories d'emploi pour lesquelles des programmes de formation sont présentement disponibles. Il indique aussi, par voie de conséquence, celles pour lesquelles il n'existe pas de programme de formation.

Le quatrième thème concerne les *incidences des tendances prévisibles sur la profession*. Ainsi que David Hume l'a souligné avec force, l'avenir ne s'apparente pas toujours au passé. Partant, une extrapolation inductive de l'évolution passée conduirait à des conjectures hasardeuses. Aussi, avons-nous considéré la nature des tendances qui se font jour en examinant leurs effets sur la composition du personnel des musées, les tâches et les différents programmes de formation

La *qualité de la vie active (QVA)* et les impressions à cet égard des professionnels des musées fournissent la matière du cinquième thème. On aborde ici un aspect plus subjectif, plus phénoménologique de l'analyse des emplois. Quels sont les sentiments, les motivations et les niveaux de satisfaction des intéressés. Ces renseignements sont essentiels à la compréhension des véritables caractéristiques de la main-d'œuvre des musées et de son avenir.

En dernier lieu, nous avons procédé à l'analyse de *l'offre et de la demande en matière de travail et de formation*. Cette question influence profondément toutes les autres et l'étude elle-même. L'examen de chacun des points soulevés précédemment permettra de mieux appréhender les caractéristiques des ressources humaines ainsi que les besoins actuels et d'entrevoir plus clairement ce qu'ils seront à l'avenir. Nous nous livrons donc, ici, à une étude des réalités actuelles touchant la main-d'œuvre, les exigences et la nature des emplois, les perspectives de formation de même que des tendances qui pourraient éventuellement agir sur ces facteurs.

Pour ce qui est des *conséquences pratiques sur le plan de la politique*, elles découlent des réponses obtenues aux questions susmentionnées. Quelles recommandations et quelles lignes directrices pouvons-nous suivre à la lumière de ces réponses ? Tel est l'objet du processus qui devrait nous permettre de traduire nos connaissances nouvelles en moyens d'action.

Il importe de souligner les avantages et les limites de cette étude. Précisons d'abord que le secteur bénévole — qui constitue au demeurant un élément essentiel de la main-d'œuvre des musées au Canada — n'est pas entré dans le cadre de l'étude. Ce pourrait être un excellent sujet à explorer dans une enquête future. D'autre part, nous avons prélevé au hasard un échantillon de professionnels représentatif de tous les musées canadiens et établissements connexes, ce qui implique que le personnel des grands musées y est plus largement représenté. Dès le début, nous savions que cette méthode d'échantillonnage limiterait l'expression des vues des employés des établissements de plus petite taille, lesquels devraient faire également l'objet d'une recherche éventuelle.

Notre étude ne brosse pas un portrait détaillé de tout le personnel muséologique canadien. Toutefois, elle est la première qui dresse un tableau représentatif de ses activités, ses conditions de travail et ses salaires. En outre, elle dépasse ses objectifs premiers en abordant des questions cruciales telles que la qualité de la vie active dans les musées.

À la différence des travaux précédents, les témoignages de cette enquête sont tirés d'un large éventail de sources complémentaires. Aussi a-t-on pu en tirer un profil homogène et une série de conclusions. Cette étude contient une foule de données et de renseignements nouveaux qui serviront non seulement à aiguiller et étayer les recherches futures, mais aideront aussi à aborder de nombreuses questions de politique.

Méthode

Notre recherche met à profit sept sources différentes, chacune d'elles examinant une facette importante de l'ensemble des questions à l'étude :

1. un examen de la documentation existante et notamment des études relatives aux tendances prévisibles;
2. un sondage national représentatif mené auprès de 276 directeurs de musées;
3. un sondage national représentatif effectué auprès de 459 employés de musées;
4. un groupe de travail sur les tendances prévisibles;
5. un groupe de travail sur la formation;
6. quelque 30 entrevues menées auprès d'informateurs clés; et
7. six études de cas sur des musées.

Le tableau qui suit présente un résumé des thèmes et des sources d'information.

TABLEAU 1.1 Résumé des thèmes de l'étude et méthodes d'investigation

Thèmes	Principales sources d'information
1. Composition de la main-d'œuvre	
• Nombre et catégories d'employés	• Sondage auprès des directeurs
• Salaires	• Sondage auprès des employés
• Profil socio-démographique	• Études de cas
• Plans de carrière	• Examen de la documentation existante
2. Caractéristiques professionnelles	
• Catégories d'emploi	• Sondage auprès des directeurs
• Tâches	• Sondage auprès des employés
• Exigences	• Études de cas
	• Examen de la documentation existante
3. Formation	
• Programmes existants	• Groupe de travail
• Financement	• Entrevues
• Pertinence	• Sondage auprès des directeurs
	• Sondage auprès des employés
	• Examen de la documentation existante
4. Tendances prévisibles	
• Technologiques	• Groupe de travail
• Économiques	• Entrevues
• Sociales	• Sondage auprès des directeurs
• Démographiques	• Examen de la documentation existante
• De fréquentation	
5. Qualité de la vie active	
• Milieu de travail	• Sondage auprès des employés
• Définition des rôles	• Entrevues
• Satisfaction	• Études de cas
6. Travail et formation : l'offre et la demande	
• Demande de formation	• Groupes de travail
• Offre de formation	• Entrevues
• Débouchés sur le marché du travail	• Sondage auprès des directeurs
	• Sondage auprès des employés
	• Études de cas
	• Examen de la documentation existante

Avertissement au lecteur

En prenant connaissance des conclusions de l'étude, le lecteur devra garder à l'esprit les réserves suivantes :

- Le personnel des petits établissements n'est pas autant représenté que les employés des grands musées (de par la méthode d'échantillonnage choisie — cf. ci-dessus).
- L'enquête ne porte que sur les professionnels, ce qui exclut le personnel d'entretien, de soutien, etc. ainsi que les employés à temps partiel et les bénévoles.
- La grande majorité des musées sont représentés dans les échantillons, mais certaines catégories institutionnelles (comme les parcs historiques) n'entrent pas en ligne de compte.
- Nonobstant ces limites, l'étude trace un portrait fidèle de la plupart des professionnels des musées.
- L'étude recommande enfin un calendrier de recherche pour l'examen des questions qui n'ont pas été abordées.

2. EXPOSÉ DES RÉSULTATS

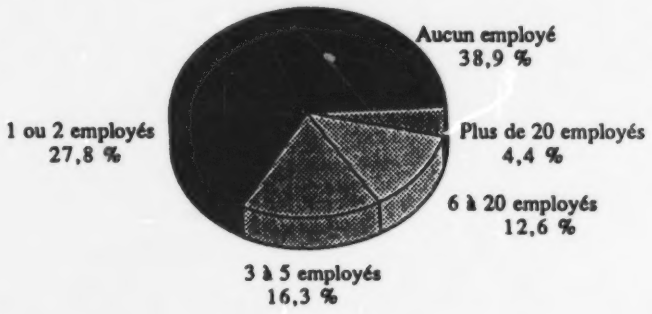
Ce chapitre a pour objet de présenter un bref exposé des principaux résultats de notre recherche se voulant représentatifs d'un large éventail de données qualitatives et quantitatives[1]. La plupart de ces résultats ont été établis à partir de deux sondages nationaux menés respectivement auprès d'employés et de directeurs de musées. Lorsqu'ils sont tirés d'une analyse de données qualitatives — études de cas, entrevues avec des spécialistes, etc. —, nous nous efforçons d'en préciser la source. Dans le dernier chapitre, la somme des témoignages est interprétée, puis résumée.

Importance et composition de la main-d'œuvre

Taille et répartition des établissements

En l'espace d'un demi-siècle, les musées ont connu une croissance rapide. Ils emploient aujourd'hui plus de 10 000 Canadiens et Canadiennes. Mais si les musées représentent une source d'emplois non négligeable, il reste que sur les quelque

GRAPHIQUE 2.1 : Ventilation des établissements selon leur nombre d'employés à temps plein



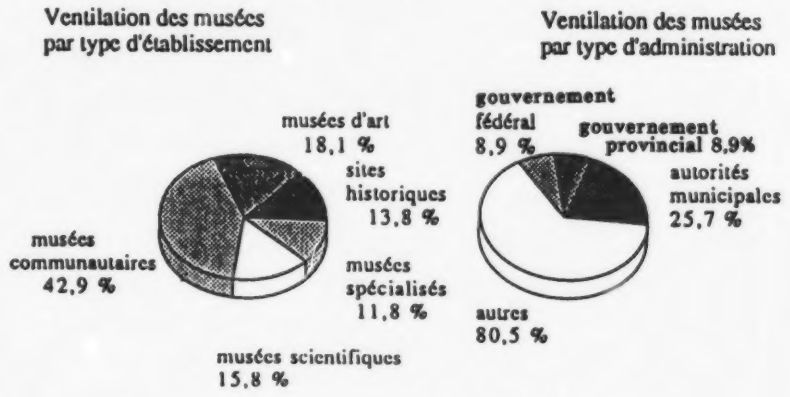
Source : Données pondérées du sondage auprès des directeurs, 1987

[1] Pour de plus amples détails, consulter le *Rapport final*.

1 600 établissements visés par cette étude, plus de 600 n'ont pas de personnel rétribué. En 1988, les 1 000 autres musées employaient plus de 6 000 professionnels à temps plein et 4 600 à temps partiel.

Le graphique 2.1 illustre le pourcentage des musées canadiens comptant respectivement 1 ou 2, de 3 à 5, de 6 à 20, et plus de 20 employés à temps plein. Des écarts notables apparaissent dans la taille des musées, écarts qui s'accompagnent d'une grande diversité d'autres caractéristiques.

GRAPHIQUE 2.2



Source : Données pondérées du sondage auprès des directeurs, 1987

Le graphique 2.2 illustre la ventilation des musées par type d'établissement[2] et par type d'administration. Cette répartition comporte des disparités. Ainsi, les musées communautaires sont les plus nombreux. Au chapitre de l'administration, les établissements non financés par des autorités gouvernementales sont les plus répandus. En revanche, les musées relevant des gouvernements fédéral et provinciaux sont de loin les plus importants en ce qu'ils emploient la majorité du personnel à temps plein.

[2] La catégorie « musées d'art » comprend les musées d'art et les centres d'exposition; la catégorie « musées spécialisés » comprend les musées des transports et des sports de même que les musées de la marine et de la guerre; et la catégorie « musées scientifiques » comprend les musées des sciences naturelles, les musées de science et de technologie, les musées des civilisations et les musées pluridisciplinaires. Pour de plus amples détails sur les effectifs et les différents types de musées visés par l'étude, voir le *Rapport final*.

Profil démographique

Qui travaille dans les musées ? En se reportant au profil démographique des employés des musées, nous pouvons brosser un portrait fidèle du professionnel à temps plein « type ». Il peut être également un homme ou une femme, puisque les premiers forment 50,3 p. 100 des effectifs et les secondes, 49,7 p. 100. Il (ou elle) est âgé(e) de 39 ans et possède un diplôme d'études collégiales ou universitaire. Près d'un tiers des répondants détenaient une maîtrise ou un doctorat. Notre employé type aura sans doute suivi au moins un cours de perfectionnement ou participé à un atelier. Sur ce plan, le professionnel des musées rejoint les autres employés du secteur culturel, dont les artistes professionnels.

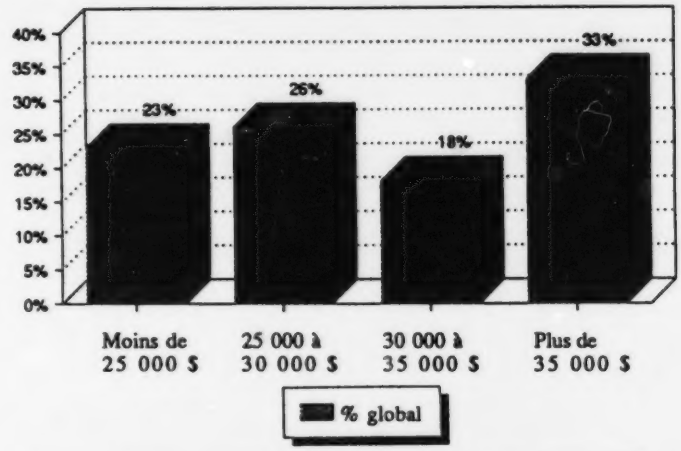
Ventilation des salaires

Le professionnel à temps plein gagne en moyenne 31 505 $ par an. Le graphique 2.3 illustre la répartition des employés selon l'échelle des rémunérations. Près d'un quart d'entre eux gagnent moins de 25 000 $ et environ la moitié, moins de 30 000 $ par année. À l'échelon supérieur, un tiers des employés gagnent plus de 35 000 $ par année. Le traitement annuel moyen du personnel de gestion est le plus élevé, soit 35 300 $. Les spécialistes des collections (par exemple, les archivistes et les bibliothécaires) et les spécialistes des expositions (par exemple, les concepteurs) gagnent en moyenne 32 350 $ et 28 730 $ respectivement. Les rétributions des spécialistes des programmes publics s'établissent annuellement à 28 050 $. Ces échelles salariales sont sensiblement équivalentes aux données recueillies en 1986 par Statistique Canada pour le recensement des employés du secteur culturel. Par exemple, selon ce sondage, la rétribution moyenne des gestionnaires du secteur culturel est de 32 409 $ par an, tandis que ceux des bibliothèques, des musées ou des archives gagnent en moyenne 29 965 $; le revenu des bibliothécaires, des archivistes et des restaurateurs s'élève à 27 809 $ par an; et celui des techniciens dans les bibliothèques, les musées et aux archives s'établit en moyenne à 22 825 $. De toute évidence, le secteur culturel n'enrichit pas son « homme ».

Sur le plan régional, les professionnels les moins rémunérés sont ceux des provinces de l'Atlantique. Le graphique 2.4 représente les écarts salariaux selon le sexe. Il

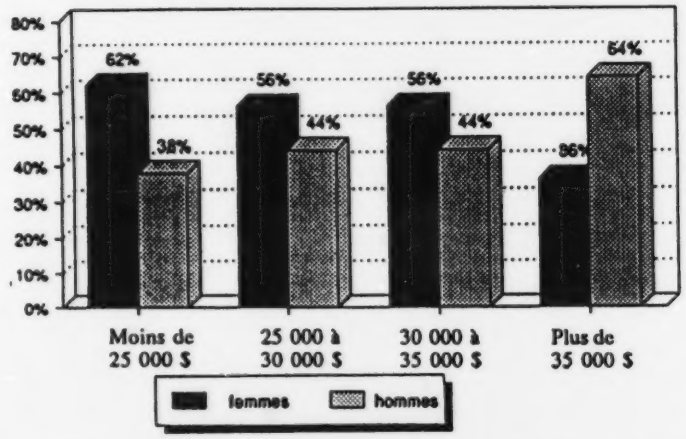
apparaît clairement que la main-d'œuvre féminine est surreprésentée dans la catégorie des salaires les plus bas (62 p. 100 de femmes contre 38 p. 100 d'hommes) et sous-

GRAPHIQUE 2.3
Ventilation des salaires annuels



Source : Données pondérées du sondage auprès des employés, 1987

GRAPHIQUE 2.4
Ventilation des salaires selon le sexe



Source : Données pondérées du sondage auprès des employés, 1987

représentée dans la catégorie des salaires élevés (36 p. 100 contre 64 p. 100 d'hommes). Ainsi que nous en discuterons plus loin, il existe un écart salarial marqué entre les travailleurs et les travailleuses.

Caractéristiques professionnelles

Désignation et nature variable des emplois

Afin de bien cerner les caractéristiques de postes donnés, nous avons comparé leurs désignations officielles avec les tâches accomplies dans la réalité. Si les désignations semblent normalisées, les descriptions de tâches varient grandement, car il arrive par exemple que des employés effectuent de nombreuses tâches qui se chevauchent et ce, en dépit de la rigidité apparente des désignations respectives.

Des données qualitatives, nous tirons le témoignage du conservateur d'un musée provincial :

> *L'absence d'organisation selon les disciplines au sein du musée était perçue comme une bonne chose. La formule du travail d'équipe permet davantage de souplesse dans la répartition des tâches selon les compétences du personnel disponible. En outre, elle permet à tous les membres du personnel de participer à de nombreuses décisions et activités.*

Les résultats de l'étude montrent que les employés des petits musées effectuent des tâches plus variées que leurs homologues des grands établissements, dont le budget permet l'embauche de spécialistes. Dans une autre étude de cas, le conservateur d'un petit musée communautaire déclare :

> *Je suis également le directeur du musée et le responsable de la planification, du personnel, des rapports soumis au Conseil d'administration et au bureau de district, des demandes de subvention, des campagnes de financement, de la correspondance, des relations publiques, des relations avec la collectivité et de la commercialisation. Je consacre 90 p. 100 de mon temps à l'administration et seulement 10 p. 100 à mes fonctions de conservateur.*

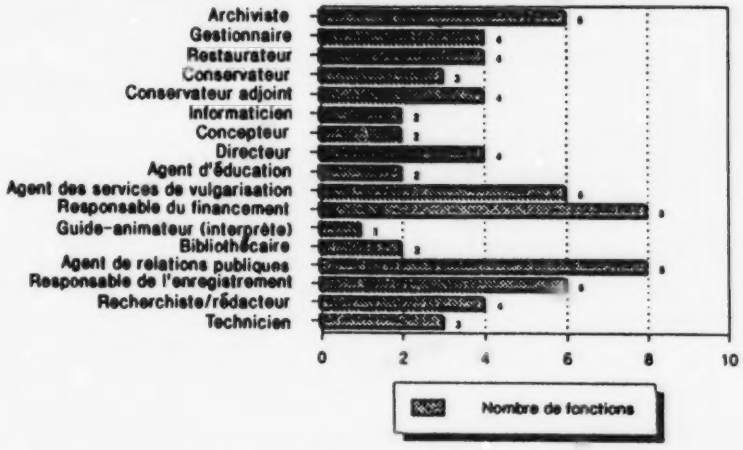
La conclusion la plus importante que nous aurons tirée au sujet des tâches réellement accomplies découle sans doute du fait que, dans les 17 catégories d'emploi répertoriées, l'accent est mis sur les relations avec le public. Les données révèlent que cette

tâche est de loin la plus courante. Parmi les autres activités les plus communes signalons l'administration, la gestion, la recherche et l'organisation d'expositions, suivies par les travaux reliés aux œuvres elles-mêmes et à leur enregistrement.

Concentration des tâches par catégories d'emploi

En dressant un tableau des tâches typiques incluses dans chacune des catégories d'emploi, nous avons mis au point un indice de répartition fonctionnelle grâce auquel on peut distinguer entre les généralistes et les spécialistes, comme l'illustre le graphique 2.5.

GRAPHIQUE 2.5
Répartition fonctionnelle des emplois muséologiques



Source : Données pondérées du sondage auprès des employés, 1987

Si l'on considère les extrêmes, il est clair que le responsable du financement et l'agent de relations publiques exécutent le plus grand nombre de tâches (huit des 15 catégories d'emploi). À l'opposé, le guide-animateur (ou interprète) étant considéré comme un spécialiste, son travail ne porte presque exclusivement que sur les relations avec le public — visites guidées, renseignements, etc. Les animateurs participent très peu aux autres activités du musée. Sont également considérés comme des spécialistes, les informaticiens, les concepteurs, les agents d'éducation et les bibliothécaires qui exécutent deux fonctions, tandis que les conservateurs remplissent jusqu'à trois fonctions (les communications avec le public étant la plus courante des trois). Du côté des généralistes, nous trouvons les

gestionnaires, les restaurateurs, les conservateurs adjoints, les directeurs et les recherchistes-rédacteurs qui accomplissent jusqu'à quatre activités, et les archivistes, les agents des services de vulgarisation et les responsables de l'enregistrement qui en effectuent jusqu'à six.

Comme on pouvait s'y attendre, les professionnels au service de petits musées effectuent plus de tâches que leurs collègues des grands établissements. Cette polyvalence peut être à la fois source d'agrément et de frustration. Cependant, les témoignages recueillis quant à la qualité de la vie active (QVA) semblent indiquer que les avantages sont plus nombreux que les inconvénients.

Normes de formation et de travail

Il existe de nombreux types de musées au Canada et cette diversité implique un large éventail de compétences professionnelles. Conséquemment, les besoins en formation sont éminemment variés. À l'heure actuelle, les employés ont accès aux cours suivants : initiation à la muséologie (formation de base); programmes d'études spécialisées reconnus ou dispensés par l'État; perfectionnement et formation en cours de carrière.

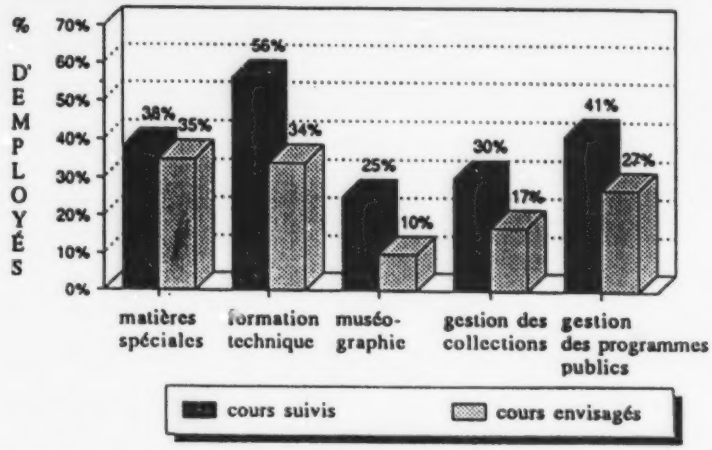
Formation en muséologie

Dans le cadre de la recherche qualitative, sept associations et programmes d'études ont été choisis afin de donner des exemples des différents niveaux de formation offerts aux employés des musées. La majorité des employeurs financent la formation de leur personnel. L'administration du Saskatchewan Western Development Museum, un musée historique subventionné par le gouvernement provincial, a souligné que les employés étaient intéressés à suivre des cours dans des domaines tels que la gestion (cours de base et avancé), le stress et la gestion du temps, et la muséologie. Les données recueillies dans le cadre du sondage corroborent cette affirmation.

Le graphique 2.6 présente le pourcentage des employés des musées qui ont suivi ou qui ont l'intention de suivre un ou plusieurs cours de formation sur cinq sujets. Les cours les plus fréquentés sont ceux ayant trait à la formation technique, les cours

d'administration/gestion étant les plus populaires des cours qu'on se propose de suivre. Il semble que les employés ont l'intention de suivre moins de cours que par le passé, soit parce qu'ils ont atteint leurs objectifs en matière de formation, soit parce qu'ils n'ont pas été satisfaits des cours qu'ils ont suivis.

GRAPHIQUE 2.6 : Pourcentage des employés qui suivent ou qui ont l'intention de suivre des cours sur divers sujets



Source : Données pondérées du sondage auprès des employés, 1987

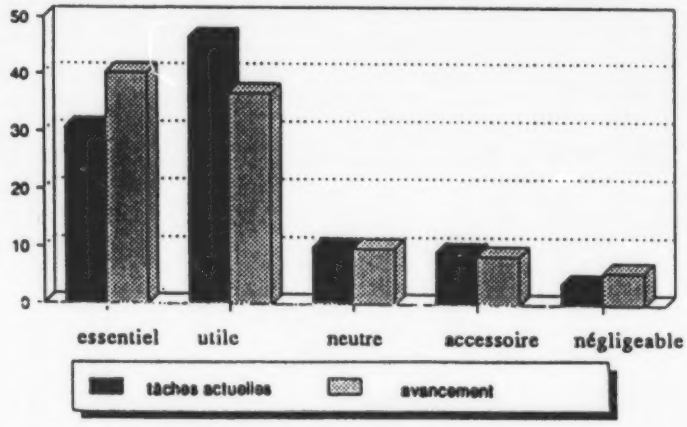
Les témoignages et les données qualitatives nous renseignent sur le taux de satisfaction des employés touchant les cours auxquels ils ont assisté. Dans l'ensemble, on faisait peu de cas des programmes de préparation à la carrière. Dans le domaine du perfectionnement professionnel, la formation technique était particulièrement recherchée, tandis que les cours de muséographie étaient les moins prisés. Les répondants ont également signalé l'absence de coordination entre les divers programmes offerts ainsi que le besoin d'embaucher des enseignants mieux qualifiés.

Plus d'un tiers des établissements patrimoniaux ont participé au financement de cours de formation dispensés à l'extérieur des musées. Soixante pour cent des musées ayant un budget d'exploitation annuel de plus de 500 000 $ ont soit parrainé des cours de formation, soit élaboré leurs propres programmes. Soixante-dix pour cent des directeurs ont affirmé n'avoir pas bénéficié de l'aide nécessaire en cette matière, l'apport des provinces étant le plus faible au Québec et le plus élevé en Ontario. Les données qualitatives

font aussi apparaître cette conclusion. Ainsi, dans une étude de cas, en particulier, un gestionnaire a affirmé ce qui suit :

> *Les possibilités de formation professionnelle sont essentielles; malheureusement, les restrictions budgétaires y font obstacle. Les besoins en formation se font surtout sentir dans les secteurs de la gestion, de la gestion du temps et du stress, et de l'informatique. Des cours en bonne et due forme seraient plus efficaces que l'apprentissage sur le tas.*

GRAPHIQUE 2.7: Importance de la formation relativement au rendement et à l'avancement professionnels



Source : Données pondérées du sondage auprès des employés, 1987

Le graphique 2.7 nous éclaire sur les raisons qui poussent les employés à suivre des cours. Ce sont les perspectives d'avancement qui se placent en tête de liste, mais l'amélioration du rendement professionnel entre également en ligne de compte.

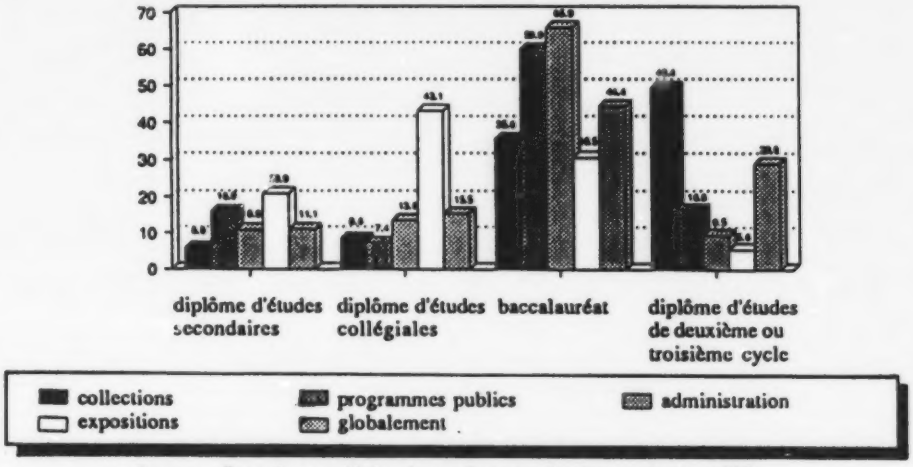
Cours de gestion et d'administration

Dans cinq des six études de cas, les musées ont affirmé que les fonctions administratives avaient pris beaucoup d'importance au cours des dix dernières années, suscitant un intérêt marqué pour les cours de formation en ce domaine. Les résultats du sondage font écho à ces affirmations. Tout en soulignant le besoin d'offrir des cours de gestion et d'administration, les représentants des musées ont également insisté sur l'opportunité d'offrir un large éventail de cours de perfectionnement professionnel dans ces disciplines.

Niveau de scolarité exigé

Le graphique 2.8 illustre le niveau de scolarité exigé pour les postes des cinq grandes catégories d'emploi[3] . Comme on peut le constater, c'est la catégorie « collections » qui exige le niveau de scolarité le plus élevé.

GRAPHIQUE 2.8
Niveau de scolarité exigé selon le poste



Source : Données pondérées du sondage auprès des employés, 1987

La rentabilité de la formation

Si les données présentées ci-dessus semblent indiquer que les employés des musées perçoivent la formation professionnelle comme un outil d'avancement et d'amélioration de la qualité de la vie active (QVA), les différences d'opinions à ce chapitre entre les employés qui en ont bénéficié et les autres sont négligeables. En fait, le revenu annuel moyen d'un

---

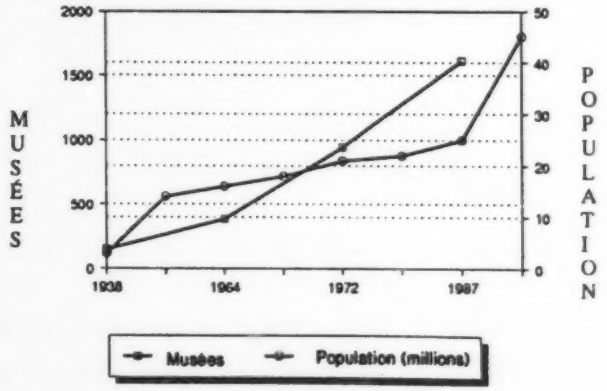
[3] La catégorie « expositions » comprend les concepteurs (n = 23) et les techniciens (n = 46); la catégorie « programmes publics » comprend les agents d'éducation (n = 35), les agents des services de vulgarisation (n = 6) et les guides-animateurs (interprètes) (n = 21); la catégorie «administration » comprend les gestionnaires (n = 29), les directeurs (n = 28), les responsables du financement (n = 6) et les agents de relations publiques (n = 10); la catégorie « collections » comprend les archéologues (n = 5), les archivistes (n = 4), les restaurateurs (n = 24), les conservateurs (n = 92), les conservateurs adjoints (n = 35), les bibliothécaires (n = 10), les chercheurs (n = 9) et les responsables de l'enregistement (n = 11); la catégorie « soutien » comprend les informaticiens (n = 7).

employé n'ayant pas reçu de formation professionnelle se situe à 34 454 $, tandis que celui de leurs collègues diplômés s'établit à 31 986 $. De surcroît, s'il n'y a pas de rapport appréciable entre le degré de formation et la qualité de la vie au travail, il existe une corrélation négative, statistiquement significative, entre le degré de formation et le revenu. Cette question est traitée en détail dans le dernier chapitre.

Tendances prévisibles : offre et demande de travail

Le nombre de musées au Canada a augmenté sensiblement au cours des dernières décennies, devançant largement la croissance démographique du pays. Si le taux de croissance de la population s'établit à quelque 100 p. 100 depuis la fin des années 30, celui des musées excède 1 000 p. 100. Autrement dit, le taux de croissance des musées

GRAPHIQUE 2.9
Croissance historique des musées au Canada



est dix fois supérieur à celui de la population canadienne. C'est en tenant compte de cet essor rapide que sont esquissées les tendances prévisibles. Le graphique 2.9 compare la croissance de la population à celle des musées au Canada.

D'autres questions précises ont retenu l'attention. Au moins quatre porte-parole de musées ayant fait l'objet d'une étude de cas ont mentionné l'importance de leur

responsabilité envers le public, insistant sur le besoin d'être sensibilisé à ses besoins. Les répondants ont laissé entendre que, dans l'ensemble, les Canadiens ne sont pas conscients du fait que les musées leur appartiennent. La nécessité de satisfaire les attentes des consommateurs a engendré un élargissement de l'éventail des services éducatifs. Aussi, les études de cas montrent que la profession qui connaît le plus grand essor est celle d'agent d'éducation. Les besoins en recrutement à cet égard sont fonction de la taille du musée. Tous les porte-parole ont souligné l'importance d'une scolarité poussée. D'aucuns, cependant, ont affirmé que la formation sur le tas était une solution acceptable.

Des quatre conservateurs interrogés, seul celui qui est au service d'un grand musée fédéral a déclaré se sentir isolé, à l'intérieur comme à l'extérieur du musée, et ne pas consacrer suffisamment de temps aux acquisitions de sorte que la qualité et la quantité des acquisitions en souffraient. Dans son cas, la qualité de la vie active s'en trouvait réduite du fait qu'on lui avait retiré de nombreuses fonctions. Par contre, les conservateurs de musées de plus petite taille souhaitaient se consacrer davantage à la recherche, et se disaient frustrés de ne pouvoir exercer pleinement leur véritable métier. Le conservateur d'un musée provincial a cependant affirmé qu'avec le travail d'équipe et une attitude ouverte, le fonctionnement de son établissement ne posait aucun problème.

Outre le besoin de formation à long terme à tous les niveaux, le sondage mené auprès des directeurs de musée montre que la conservation constitue le secteur de formation prioritaire. Un fort pourcentage de réponses fait aussi ressortir le besoin de former du personnel dans le secteur commercial des activités muséologiques. En outre, les directeurs pensent que la commercialisation et les campagnes de financement joueront un rôle de premier plan dans l'avenir des établissements patrimoniaux du Canada. La direction du Musée des beaux-arts de Montréal ajoute : « Depuis dix ans, le nombre des administrateurs a doublé, de même que celui des restaurateurs. »

Craignant d'imminentes coupures budgétaires, nombre de directeurs se sont montrés pessimistes quant aux effets de la conjoncture économique à venir, eu égard notamment à la main-d'œuvre. Par conséquent, la syndicalisation était plutôt mal vue, soit pour des raisons d'ordre financier, soit pour le principe.

Ceux qui étaient d'avis que les tendances sociales, comme le multiculturalisme, amèneraient des transformations, pensaient aussi que ces tendances stimuleraient la demande de services muséologiques. Certains répondants espéraient une augmentation parallèle de la main-d'œuvre (tant rémunérée que bénévole). À cette fin, les administrateurs de tous les établissements ont reconnu que le nombre d'employés à temps partiel et de contractuels augmenterait. Également, tout porte à croire que les femmes accéderont à des postes supérieurs et assumeront de plus hautes responsabilités.

Quelques questions du sondage portaient sur l'offre et la demande en matière d'emploi. On a demandé aux directeurs de musée de mesurer l'offre de spécialistes de la muséologie au Canada. Dans l'ensemble, ils ont affirmé qu'elle correspondait à la demande. De plus, les directeurs qui ont déclaré que l'offre était soit supérieure soit inférieure à la demande n'étaient pas préoccupés outre mesure par ce déséquilibre. Les postes d'archéologue et de restaurateur sont considérés comme les plus difficiles à combler, ceux de bibliothécaire et d'informaticien ne faisant guère problème.

Qualité de la vie active (QVA)

L'analyse des données quantitatives et des témoignages (tirés des études de cas et des entrevues) nous autorisent à penser que le personnel des musées n'est que modérément satisfait de la qualité de la vie active dans le milieu muséal. D'ailleurs, les propos d'un conservateur d'un grand musée fédéral en témoignent :

> *Les conservateurs sont mal payés. Dans les grands établissements, le conservateur reçoit 10 000 $ de moins qu'un administrateur de même ancienneté. Les conservateurs les mieux rétribués n'ont droit qu'à une augmentation équivalente à celle du coût de la vie. Cette situation est décourageante. Mais on pourrait y remédier par l'octroi de congés sabbatiques et en favorisant le perfectionnement en cours de carrière. Il est nécessaire d'affecter des crédits à la recherche indépendante.*

D'après les résultats du sondage mené auprès des employés, il semblerait que la taille du musée n'influe pas beaucoup sur le degré de satisfaction des membres du personnel. Voilà un fait bien surprenant au regard des *notables* écarts de salaires existant entre les petits et les grands établissements. Étant donné que le traitement est un facteur déterminant de la satisfaction au travail, il est évident que d'autres facteurs sont à l'origine

du nivellement de la perception de la QVA. Pour ce qui est des avantages des petits musées, on trouve une plus riche variété de tâches, un meilleur contrôle du rendement et une plus grande participation au processus décisionnel. L'analyse des résultats montre que le milieu de travail, le salaire, la participation aux décisions et l'opinion du public agissent sur le niveau de satisfaction du personnel des musées.

Les employés de musées subventionnés par le gouvernement fédéral sont beaucoup plus satisfaits de leur traitement que leurs homologues d'établissements non fédéraux. Rien d'étonnant à cela quand on voit que leur salaire est plus élevé. Les employés de grands musées étaient moyennement satisfaits de leur revenu et de leur milieu de travail. Le personnel le moins satisfait est celui des Prairies et de la région de l'Atlantique.

Ce sont les employés des musées spécialisés qui ont témoigné la plus grande satisfaction, notamment aux chapitres de la sécurité d'emploi et du respect de leurs collègues de travail. Globalement, toutefois, la plupart des professionnels des musées pensent que les possibilités d'avancement sont limitées dans leurs établissements respectifs.

3. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

On peut extraire plusieurs thèmes sous-jacents des nombreux témoignages recueillis dans le cadre de l'étude; thèmes qui poseront à leur tour certains défis et appelleront de nouvelles stratégies pour l'avenir. Voici donc les grandes conclusions et recommandations qui viennent couronner notre enquête.

Le nouveau visage de la société

La société canadienne est en pleine mutation, ce qui ne manque pas de se répercuter sur la profession muséologique. Parallèlement, des changements notables surviennent au sein du secteur des musées qui influeront grandement sur le profil de la main-d'œuvre et sur ses besoins.

À partir de prémisses différentes, de nombreux observateurs en sont arrivés à la conclusion que les valeurs de la société actuelle diffèrent sensiblement de celles de la société industrielle qu'elle supplante. La société postindustrielle naissante est résolument tournée vers les services, l'information et la connaissance (par opposition aux usines, aux produits et au capital). Culture et symboles acquièrent à ses yeux une résonance profonde. De par leur vocation première de présentation, de conservation et d'interprétation des objets culturels, les musées sont le dépôt et la vitrine de ce que la société considère comme ses symboles les plus significatifs en ce qu'ils sont un reflet du passé et permettent de comprendre nos racines historiques et préhistoriques. Sous l'éclairage du passé, nous comprenons beaucoup mieux le présent et l'avenir et les musées orientent notre mémoire individuelle et collective vers le passé comme vers l'avenir.

Au regard de la complexité et de l'évolution de notre monde moderne, nous cherchons le répit et la stabilité dans le passé. Peut-être est-ce une quête de signification (plutôt que le mythe de l'accroissement du temps de loisir) qui motive cet intérêt grandissant de la société pour ce volet de la culture.

De nombreux témoignages viennent corroborer cette conclusion selon laquelle la priorité grandissante accordée au patrimoine et aux établissements responsables de collections se perpétuera dans le prochain millénaire. En plus de figurer parmi les toutes premières préoccupations culturelles du public, les musées sont devenus des pôles d'attraction aussi bien pour les membres de la collectivité que pour les touristes. En se combinant, ces facteurs favoriseront la création d'un très large secteur aux retombées culturelles et économiques considérables.

Les emplois, dans les musées, évoluent relativement à leur champ d'action, leur technicité et leur degré de spécialisation. La nature du travail muséologique et les outils nécessaires à l'accomplissement des tâches modifieront rapidement les exigences professionnelles et poseront de nouveaux défis. Bien que les témoignages de l'étude n'aient pas fait clairement état de conséquences précises, il ne fait aucun doute que des facteurs tels que le vieillissement de la population, l'accroissement du nombre de Canadiens n'appartenant pas à l'un ou l'autre de nos deux principaux groupes linguistiques et les éventuels changements d'ordre socio-politique qui favorisent la mise en valeur du patrimoine autochtone multiplieront « les enjeux et les choix ».

L'étude souligne l'existence de problèmes graves quant à la capacité du personnel muséologique de relever ces défis, et qui exigeront qu'on songe davantage à l'avenir. Il ressort nettement du témoignage collectif que l'approche doit être sérieusement repensée en ce qui touche le développement des ressources humaines dans le secteur des musées.

Les professionnels du secteur muséologique : qu'en est-il aujourd'hui ?

L'examen minutieux de la main-d'œuvre muséologique soulève d'épineux problèmes en matière de recherche. Bien que les musées constituent l'une des assises de notre régime culturel, notre compréhension de l'activité professionnelle dans ces établissements est très fragmentaire. La présente étude, en recourant à la méthode empirique, amorce un processus qui devrait nous aider à brosser un tableau plus fidèle de cette réalité. En outre, il nous faut à tout prix être plus attentifs aux besoins urgents des professionnels si nous voulons favoriser l'essor continu des musées. Manifestement, il nous faut jeter un regard neuf sur l'ensemble du secteur et dégager de nouvelles

perspectives. De la sorte, on contribuera sans doute à façonner le sentiment d'une identité collective et d'une mission commune face à un avenir qui se dessine déjà.

En extrapolant à partir des données de notre étude, on peut estimer à quelque 10 000 le nombre des professionnels et techniciens salariés dont plus de 6 000 sont employés à temps plein. La plupart peuvent être rangés dans la catégorie des professionnels dans le sens large du terme (c'est-à-dire rémunérés en fonction de leur compétence reconnue).

Le personnel muséologique est réparti dans toutes les régions du Canada, avec cependant quelques inégalités ici et là. Près de 40 p. 100 de tous les salariés sont en Ontario, mais à peine 14 p. 100 travaillent respectivement au Québec, dans les Prairies et dans la région de l'Atlantique. Si la plupart des musées ne relèvent pas des pouvoirs publics, la majorité des employés sont au service d'établissements qui, de par leur taille croissante, sont exploités sous les auspices des autorités fédérales ou provinciales.

Les musées disposent d'un maigre budget d'exploitation au regard de leur taille et de leur actif immobilisé (collections et bâtiments). On peut y voir là une explication et un reflet de la faible rémunération de la main-d'œuvre (ainsi que l'indiquent, par exemple, les bas salaires et les budgets plus que restreints affectés à la formation). La recherche d'un juste équilibre entre les capitaux investis et les fonds consacrés aux ressources humaines est au centre de la planification future à ce chapitre.

La plupart des musées de taille modeste n'emploient pas de professionnels à temps plein. Moins de 20 p. 100 d'entre eux sont dotés d'un conservateur ou d'un directeur et très rares sont ceux qui font état d'autres catégories professionnelles.

Il est bien difficile, sous certains rapports, de répondre à la question : Qu'est-ce qu'un professionnel de musée ? Les résultats de notre étude confirment l'existence d'une situation qu'on pourrait qualifier de « chaos des catégories ». Les méthodes de classification des employés selon le titre ou la fonction ont abouti à la plus grande confusion. Il semble que ces termes ne soient pas toujours employés de manière cohérente par le personnel. En outre, lorsqu'on a demandé aux intéressés de se ranger parmi l'une

des catégories d'emploi existantes, nombre d'entre eux ne se sont identifiés à aucune des catégories telles que mentionnées. Si bien que nous avons fait de curieuses découvertes lors du dépouillement : par exemple, 40 p. 100 des grands établissements déclarent ne pas avoir de « directeur » (qu' on nomme sans doute « conservateur »).

Notre analyse des tâches a permis de mieux cerner ce problème. Parmi les titres de fonctions rapportés, on peut discerner trois grandes catégories d'emploi (d'après la fréquence d'apparition des titres). Les professions très répandues (quelque 40 à 60 p. 100 des établissements en font état) : directeurs, conservateurs, guides-animateurs, et conservateurs adjoints notamment; les professions moyennement répandues (visant de 20 à 40 p. 100 des musées) : techniciens, administrateurs et agents d'éducation entre autres; et les professions plus rares (moins de 20 p. 100) incluant : responsables de l'enregistrement, recherchistes-rédacteurs, concepteurs, agents de relations publiques, bibliothécaires, archivistes, informaticiens, archéologues, agents des services de vulgarisation et responsables du financement parmi d'autres.

Contrairement aux conclusions d'enquêtes antérieures, il ressort de notre étude qu'il y a autant d'hommes que de femmes dans le personnel des musées. Toutefois, le personnel féminin est plus concentré dans les petits établissements et occupe des postes moins bien rémunérés. D'autre part, les femmes sont proportionnellement plus nombreuses dans les musées québécois.

L'égalité : une question clé

Si de nombreux musées signalent un grand besoin de capitaux[1], de sérieux problèmes se posent quant à l'équilibre relatif entre les fonds publics alloués à l'achat de matériel et les crédits affectés au personnel (le « capital humain ») dans les établissements patrimoniaux. De splendides nouveaux musées ont été érigés à travers le Canada, pourtant les gros investissements qu'ils ont nécessité ne se reflètent que bien peu dans les salaires ou dans la formation professionnelle. En fait, il est clair que les salaires et les fonds consentis à la formation professionnelle constituent deux problèmes majeurs de la main-d'œuvre muséologique.

[1] Voir par exemple *Arts in Search of an Audience*, p. 106.

Le professionnel moyen a quelque 40 ans quand il atteint les plus hauts niveaux de l'échelle salariale. Il ou elle possède au moins un diplôme universitaire et gagne environ 30 000 $ par an : c'est loin d'être le pactole. Même les plus hautes fonctions — directeurs, administrateurs et conservateurs — ne sont rétribuées qu'autour de 35 000 $; des traitements qui sembleront bien modestes en regard des salaires d'autres branches des secteurs public ou privé pour des emplois d'ancienneté et de responsabilité équivalentes. La rémunération attachée à la plupart des fonctions muséologiques se situe souvent aux environs de 25 000 $ par an. De surcroît, ces maigres salaires ne sont pas également répartis : le sexe, la région et la taille du musée sont des facteurs de poids lorsqu'il s'agit de déterminer « Qui gagne combien ? ».

Outre la question du traitement, il y a celles des possibilités de perfectionnement professionnel et de formation, qui tiennent toutes deux de la maigreur des budgets consacrés aux ressources humaines. Les restrictions à cet égard compliquent singulièrement les problèmes de dotation en personnel, car comment *attirer* un personnel compétent et qualifié avec d'aussi bas salaires et si peu de programmes de formation ? À cela s'ajoute la difficulté *d'assurer* le perfectionnement de la main-d'œuvre existante, puisque le gel des crédits s'étend à ce domaine (en moyenne, on accorde 1 000 $ par an et par établissement aux programmes de formation). Le plus regrettable, sans doute, c'est que bon nombre des compétences et des talents qui œuvrent présentement au sein des musées sont susceptibles d'utiliser l'expérience acquise en milieu muséal comme un tremplin pour une autre carrière. Ce possible exode des cerveaux mérite qu'on s'y attarde.

On peut cerner au moins trois sources qui sont les constants d'iniquité en ce qui a trait à la main-d'œuvre muséologique. Elles semblent liées pour l'essentiel à l'emplacement du musée, au sexe et au mode de fonctionnement.

La plupart des inégalités salariales ressortissent à la région. Il ne fait aucun doute (d'après les témoignages objectifs comme subjectifs que nous avons reçus) que les professionnels de certaines régions (l'Ontario, par exemple) auront systématiquement plus de chances de trouver de bonnes conditions de travail (salaire et avantages sociaux) que

ceux d'autres régions (entre autres l'Atlantique et les Prairies). Les disparités régionales s'étendent aussi à d'autres volets (par exemple l'accès à la formation).

Deux grandes sources d'iniquité sont étroitement liées. Ce sont la discrimination basée sur le sexe et les inégalités selon la taille de l'établissement. Les femmes sont tout simplement beaucoup moins payées que les hommes. Notre analyse confirme cet état de chose même après avoir tenu compte des principaux motifs de différences salariales. En d'autres termes, des différences de salaire notables persistent entre les hommes et les femmes qui ont une expérience et un degré de scolarité identiques.

La taille des établissements entre également en jeu. Ainsi, la rémunération des professionnels au service de grands musées tend à être beaucoup plus élevée (même après vérification des autres facteurs) que celle de leurs collègues d'établissements de moindre envergure. En fait, ces écarts dus à la taille du musée renvoient à plusieurs autres variables clés (par exemple, les possibilités de formation, la répartition des tâches, les salaires, les exigences préalables, la sécurité d'emploi).

Il existe une étroite corrélation entre les inégalités basées sur le sexe des employés et celles liées à la taille des établissements. C'est-à-dire que ces deux sources d'inégalité ont une action réciproque et accentueront souvent les incidences individuelles. Bien que les hommes et les femmes soient également répartis dans la main-d'œuvre, plus de 70 p. 100 des employés relativement désavantagés de par la petite taille de leur établissement sont des femmes. C'est donc dire que les femmes, en plus de souffrir des iniquités liées à leur condition de femme, ne jouissent pas le plus souvent de la même égalité des chances que les employés des grands musées. Les établissements de plus petite taille ont un caractère très particulier et des besoins non moins particuliers. Par conséquent, une stratégie spéciale s'impose pour répondre aux besoins de ces musées en matière de personnel et de formation.

La taille d'un musée a une grande influence sur les avantages et inconvénients que les employés trouvent à y travailler. Ainsi, malgré une dotation en personnel plus difficile, des salaires bien moindres et des possibilités de formation et de perfectionnement professionnel plus limitées, rien n'indique que le taux de satisfaction globale et la qualité de

la vie active soient inférieurs dans les petits établissements. En fait, au chapitre de la QVA, ces derniers l'emportent sur les autres sur plusieurs aspects. Les professionnels des musées de moindre envergure bénéficient d'une plus grande variété de tâches que leurs collègues des grands établissements souvent confinés dans des tâches très précises. Le personnel des petits musées s'estime aussi plus autorisé à participer au processus décisionnel. Dans les grands établissements, le sentiment d'aliénation à cet égard est fort répandu. Ces conclusions sont corroborées par les entrevues que nous avons menées, notamment avec les conservateurs. En règle générale, la QVA dans les petits et moyens musées est égale, voire supérieure à celle des grands établissements.

QVA : expériences concrètes

Ces considérations nous amènent tout naturellement à examiner globalement ce que vit l'ensemble du personnel des musées et ses perceptions à cet égard. Peut-on associer un sentiment global de satisfaction ou d'aliénation à la carrière en soi ? Les données subjectives que nous avons recueillies relativement à ces questions correspondent en tout point à nos données objectives. De façon générale, les employés des musées déclarent nourrir un sentiment de satisfaction modéré à l'égard de leur travail. Ces avis sont souvent contrastés par une certaine indifférence quand ce n'est pas un vif ressentiment. Cette impression de marginalité que dénotent nos sondages transparaît également dans notre analyse des données subjectives. En d'autres termes, il y a continuité et cohérence entre les conditions objectives de travail et les réactions subjectives à ces conditions.

De façon générale, le professionnel des musées se dit modérément satisfait de la QVA. Les taux de satisfaction à l'égard de la carrière et de la qualité de vie au travail que nous avons mesurés dans le cadre de la présente enquête diffèrent sensiblement — de façon nominale aussi bien que statistiquement — de ceux que nous avions établis lors de notre récente recherche sur les artistes[2] . Entre ces deux catégories de travailleurs du secteur culturel, la différence type varie de un demi à un point sur une échelle de sept valeurs. Ce qui signifie que pour chaque artiste se déclarant « très » satisfait, de nombreux employés

---

2 *Rethinking the Status of the Artist: A Celebration of Excellence*, Les Associés de recherche Ekos Inc., ministère des Communications, 1987.

des musées ne se disent que « quelque peu » satisfaits. En clair, la « rétribution psychique » est moins élevée au sein des musées que dans le secteur artistique.

Notre analyse de l'attitude des dirigeants de musées (sondage des directeurs) à l'égard des tendances prévisibles nous révèle un tableau légèrement différent. Les directeurs se sont dits *pessimistes* devant ce qu'ils considèrent comme une pénurie générale de fonds alloués aux ressources humaines. Ils déplorent d'autant plus cette situation que de grandes perspectives s'ouvrent actuellement aux musées, désormais considérés comme faisant partie intégrante d'une « industrie patrimoniale » en plein essor.

Si l'on passe de la dimension collective de la QVA à sa dimension individuelle, le tableau devient alors beaucoup plus sombre. Les appréciations personnelles de la QVA sont le plus souvent neutres ou défavorables. À ce chapitre, les problèmes les plus aigus résident dans les salaires, la satisfaction quant au lieu de travail et la non-participation au processus décisionnel (particulièrement dans les grands musées). Les employés ont également l'impression que le public ne comprend pas ou n'estime pas à sa juste valeur l'importance du secteur patrimonial. Ce dernier résultat rend perplexe, car si le public ne semble pas comprendre la nature du travail muséologique, il ne lui en accorde pas moins un caractère prioritaire[3].

Une fois de plus on remarque que le degré de mécontentement individuel à l'égard de la QVA est plus fort dans le secteur muséologique que dans les autres secteurs culturels (chez les artistes entre autres). Qui plus est, le personnel des musées ne semble pas être justifié dans son choix de carrière par un engagement unanime dans des valeurs de travail fortes. Chez les artistes existait une ferveur universelle à poursuivre l'excellence et la liberté. Point de valeurs équivalentes dans le domaine muséologique. Il se peut que nous n'ayons pas posé les bonnes questions, mais nous sommes plutôt d'avis que ce genre de valeurs n'est tout simplement pas aussi manifeste dans la main-d'œuvre des musées que dans la communauté artistique.

---

[3] Voir *Arts in Search of an Audience*.

Nature du travail

Les témoignages permettent d'évaluer de façon précise le temps alloué aux tâches dans les musées. Ils confirment la nécessité de définir clairement le statut des employés dans les petits comme dans les grands établissements. Il en ressort également que si la confusion règne pour ce qui est de la désignation des emplois, il serait possible de mieux débrouiller les fils entremêlés qui associent des tâches à divers postes. Cela supposera une analyse détaillée des besoins[4], la définition des tâches et un effort de coordination pour aboutir à un tableau global et cohérent.

Selon l'emploi considéré, on note à la fois une dispersion et une concentration fonctionnelles. Nous entendons par là que certains postes comprennent de multiples tâches distinctes, tandis que d'autres sont essentiellement axés sur une seule fonction. Seul le contact avec le public apparaît comme une caractéristique commune à tous les emplois. Certains types de tâche, comme dans le domaine informatique, sont complètement absents des responsabilités de presque tous les employés (à l'exception bien sûr des opérateurs(trices) de traitement de texte). Cet usage parcimonieux des ordinateurs, qui n'est d'ailleurs pas sans contraster avec la place qu'ils occupent dans bien des secteurs de l'économie, suggère un certain « retard technologique » parmi le personnel des musées; retard qui se reflète dans les propos des directeurs signalant une forte résistance aux nouvelles technologies (en particulier dans les petits établissements).

Les données relatives à l'avancement de carrière font apparaître les divers itinéraires empruntés. Dans la plupart des cas, la progression sera logique et s'effectuera dans la continuité. Pour certains postes en revanche — notamment dans le domaine de la gestion— il ne semble pas y avoir de lien direct entre la formation antérieure et le poste occupé. Par exemple, bien des administrateurs ont eu à l'origine une formation essentiellement muséologique. Une analyse plus approfondie serait nécessaire pour déterminer les

---

[4] Par exemple, les personnes responsables de la définition de tâches pourraient s'inspirer des fonctions remplies par les concepteurs d'expositions pour fournir une évaluation plus précise des besoins de formation pour cette catégorie d'emplois. L'emploi de cette méthode, souvent appelée « DACUM » (« Design a Curriculum »), permettrait de définir des programmes de formation plus complets et mieux appropriés.

incidences de ces reconversions sur l'efficacité de la gestion (entre autres sur les déficits budgétaires des musées, le taux de roulement des employés, le degré de participation financière de la collectivité, etc.).

Formation et perfectionnement professionnel : d'hier à demain

Notre recherche s'est intéressée au rôle de la formation chez le personnel muséologique. Il apparaît clairement qu'en dépit de l'aide très limitée que les établissements apportent à ce chapitre, la plupart des employés ont suivi des cours. Environ 80 p. 100 d'entre eux en ont suivi en moyenne un peu plus d'un par année. Ces chiffres ne laissent pas de surprendre au regard de l'importance toute relative que les administrateurs accordent à cette question et devant la pénurie de crédits affectés à la formation.

Les employés des musées considèrent que la formation est essentielle — tant pour leur profession que pour leur carrière future. Peut-être y voient-ils une planche de salut. La formation est considérée comme une digression rémunérée qui aide en outre à triompher de l'isolement et à envisager l'avenir avec plus d'optimisme. Les femmes, en particulier (qui souffrent de bas salaires et d'avantages réduits), n'hésitent pas à s'appuyer sur la formation, ce qui prouve qu'elle représente à leurs yeux le moyen par excellence d'avancer dans la carrière.

Sur ce point, comme dans d'autres domaines, l'attitude des directeurs (des administrateurs) diffère de celle des employés. En règle générale, les directeurs ne croient pas à l'importance de la formation. En revanche, il n'est que de constater le nombre d'employés qui ont suivi des cours, qui ont l'intention d'en suivre ou qui en suivent présentement pour se convaincre de l'importance qu'ils accordent à la formation. Considérant les faibles salaires et autres désagréments de la profession, le programme de formation incitera peut-être l'employé à rester dans le domaine et sans doute à donner le meilleur de lui-même. Il est intéressant de noter que chez les répondants ayant « déserté » le domaine muséologique, le manque de soutien apporté à la formation par les établissements avait contribué à leur décision.

Au vu de l'intérêt manifeste que les employés des musées portent à la formation, force nous est de nous interroger sur ses incidences *réelles* sur la carrière. Quoique notre recherche ne portait d'aucune façon sur le rôle de la formation et que les témoignages recueillis confinent au subjectif et au préliminaire, nous avons fait des découvertes intéressantes. Hélas, ces résultats sont loin d'accréditer l'idée que la formation permet à coup sûr d'avancer dans la carrière. Généralement, le recours à la formation et le nombre de programmes suivis n'ont pas de lien direct avec l'ascension rapide ou la mobilité professionnelle. En fait, notre résultat le plus significatif, statistiquement, démontre que, ces dernières années, le nombre de cours suivis par les employés à temps plein a eu un effet plutôt *défavorable* sur leur salaire. D'aucuns pourront imputer cet état de fait au caractère correctif qu'on associe à la formation, entendant par là que ces personnes ont suivi des cours pour combler des lacunes personnelles. Lorsque, à des fins de « contrôle », on faisait entrer la formation dans un modèle d'analyse à variables multiples, elle ne jouait qu'un rôle très minime dans la variation du traitement, donnant à penser que d'autres facteurs *conjugués* influaient sur les salaires. Quoiqu'il en soit, le rapport entre la formation et la perception de la QVA n'est toujours pas apparent. Bien qu'une recherche plus fouillée soit nécessaire à ce sujet, la quasi-absence d'un lien causal entre la formation et l'avancement dans la carrière doit retenir notre attention.

Suggestions de recherches à entreprendre

Notre étude a mis au jour les éléments d'information de base nécessaires à la planification dans le secteur muséologique. Toutefois, d'autres aspects importants requièrent d'autres recherches.

Il est indéniable que le développement des ressources humaines exige davantage d'investissements. Mais avant d'accroître les ressources, nous devons nous assurer que les moyens de formation mis en œuvre produisent les effets escomptés. Notre enquête a révélé que la *mobilité professionnelle*, un *meilleur traitement* et la *satisfaction au travail* constituaient les principales raisons qui poussent les intéressés à se perfectionner. Aussi importe-t-il de vérifier si la formation sert bien ses objectifs.

Un programme d'évaluation indépendant et objectif apporterait sans doute un éclairage utile aux questions touchant l'efficacité et la validité des efforts déployés actuellement au chapitre de la formation et poserait des jalons pour le renouvellement des programmes. Le *Rapport final* propose une stratégie d'évaluation à cet égard. Il renferme également un exposé des thèmes pouvant faire l'objet d'une recherche éventuelle, parmi lesquels on trouve : l'évaluation permanente; les non-professionnels; le personnel bénévole et à temps partiel; les petits musées et établissements connexes (par exemple les sites historiques); l'analyse de l'offre et de la demande en matière de main-d'œuvre; les problèmes des femmes et les questions intéressant la professionnalisation et la culture organisationnelle.